

COACHING



ÎN ORGANIZAȚII

Ghid complet

Perry Zeus
Suzanne Skiffington



Proiect finantat de Uniunea Europeană prin
Programul Phare
Contract Phare 2006/018-1-47.04.02.02.01.106
Titlul proiectului: Planificare succesorală -
sistem eficient de management al resurselor
umane

Nr. Inv.



Ce este coachingul?

Cunoaștem cu toții termenul de **coaching**, mai ales în sport, dar multora nu ne e prea clar ce înseamnă. Coachingul este:

- un dialog într-un context productiv, focalizat pe rezultate, care îi ajută pe oameni să fructifice ceea ce știu.
- învățare – deși coachul nu este un profesor și nu știe neapărat să rezolve lucrurile mai bine decât cel pe care îl îndrumă.
- schimbare și transformare – dezvoltarea individului și schimbarea comportamentelor.
- redescoperire – crearea de noi legende, identități și planuri de viitor.

În ultimii 15 ani, conceptele de dezvoltare și învățare au devenit decisive pentru companiile de afaceri și organizațiile nevoite să se confrunte cu schimbările rapide ale pieței globale. Modelul tradițional de "training" nu mai reușește să ducă la schimbări comportamentale susținute. Noile modele de coaching, întemeiate pe principiile psihologiei și educației, pot răspunde nevoilor organizațiilor de pretutindeni.



Traducere: Magdalena Bunea
Prefață la ediția în limba română: dr. Horea Murgu
Coperta: Marian Burtea

PERRY ZEUS & SUZANNE SKIFFINGTON, THE COMPLETE
GUIDE TO COACHING AT WORK

Text — Copyright © 2000 Suzanne Skiffington, Perry Zeus

Ilustrații — Copyright © 2000 McGraw-Hill Book Australia
(componentă a McGraw Hill Companies, Inc.)

Copyright © 2008 CODECS

Toate drepturile sunt rezervate, inclusiv dreptul de a reproduce
lucrarea, în orice formă, parțial sau în întregime. Prezenta lucrare
este publicată cu autorizarea editurii McGraw-Hill Book Australia
(componentă a McGraw Hill Companies, Inc.).

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ZEUS, PERRY

Coaching în organizații: ghid complet / Perry Zeus, Suzanne
Skiffington; trad.: Magdalena Bunea; pref. la ed. în lb. română:
dr. Horea Murgu. — București: CODECS, 2008

Bibliografie

Index

ISBN 978-973-8060-97-5

- I. Skiffington, Suzanne
- II. Bunea, Magdalena (trad.)
- III. Murgu, Horea (pref.)

65

EDITURA CODECS

Str. Agricultori 37-39, Sector 2, București, ROMÂNIA

Tel./Fax: 01 252.51.82/3/4

E-Mail: editura@codecs.ro; Web: www.codecs.ro

Tipărit la: OPEN PRINT SRL, Str. C. Caracăș nr. 33, Sector 1, București

Tel./Fax: 222.82.77; E-mail: open.print@clicknet.ro

Perry Zeus Suzanne Skiffington

COACHING ÎN ORGANIZAȚII

GHID COMPLET



EDITURA CODECS

Despre autori

Dr. Suzanne Skiffington este psiholog practicant și conduce compania *Suzanne Skiffington & Associates*. Este unul dintre specialiștii cei mai importanți în problematica dezvoltării personale în mediul de afaceri din Australia. Încă din perioada activității sale ca psiholog în cadrul unei clinici, Suzanne a fost interesată de găsirea unor tehnici de îmbunătățire a performanțelor. A ocupat un post de cercetător în domeniul emoțiilor umane și a ținut cursuri la universități importante din Australia. A făcut coaching cu numeroase personalități din lumea afacerilor, din Australia și America. În prezent, oferă expertiză prin intermediul propriei firme de coaching unora dintre cei mai importanți oameni de afaceri, pentru a le asigura dezvoltarea profesională și personală.

Perry Zeus lucrează din 1983 în domeniul consultanței în dezvoltarea afacerilor și managementul proiectelor, iar în ultimii ani a oferit servicii de coaching pentru creșterea eficienței personale și a nivelului de performanță. Domeniul de competență al lui Perry cuprinde coaching pentru formarea liderilor, destinat managerilor din eșalonul superior, training pentru persoane din domeniul asistenței medicale, pentru antrenori în diverse sporturi, pentru profesori, pentru agenți de vânzări – dar și cursuri de coaching pentru managerii, trainerii și consultanții în management care doresc să devină coachi de succes. A condus workshopuri de coaching în Statele Unite și a lucrat cu diverse grupuri de specialiști ca mentor și coach. Oferta sa de training include managementul afacerii, contabilitate, arte frumoase, consultanță.

ȘCOALA DE COACHING 1 LA 1

1 to 1 Coaching School (cu sediul la Sydney), înființată de către Perry Zeus și Suzanne Skiffington, este o companie de servicii globale pentru instruirea pentru coaching, specializată în îndrumarea directorilor executivi, a afacerilor și organizațiilor din toată lumea. Școala de Coaching are misiunea de a ajuta companii, persoane, departamente guvernamentale, organisme educaționale, școli și autorități locale să realizeze un salt cuantificabil în obținerea constantă a succesului.

Servicii oferite:

- *Cursuri de coaching: seminare și workshopuri.* Set de programe personalizate pentru fiecare client. Compania oferă asistență de specialitate pentru asigurarea obținerii unor rezultate de durată. De asemenea, poate organiza seminare și workshopuri de acreditare tip "coach the coach" (coaching destinat coachilor).
- *Rețea globală de resurse de coaching pentru afaceri.* Rețeaua este una dintre cele mai extraordinare instrumente de afaceri

pentru orice firmă sau organizație, indiferent de tipul sau de amploarea activității. Rețeaua asigură membrilor săi accesul la asistență, servicii și resurse de coaching. De asemenea, oferă servicii de audit pentru dezvoltare și învățare, auditarea programelor de coaching deja existente și, la cerere, asigură grupuri de specialiști master coach cu plata în funcție de rezultatele obținute. Mai oferă teleconferințe, videoconferințe și sesiuni on-line.

- *Conferințe.* Suzanne și Perry susțin prelegeri cu subiecte diverse din coaching, leadership și management, alcătuite în funcție de nevoile beneficiarilor, oferite ca prezentări cu durate de până la 2 ore.
- *Certificare master coach.* Certificarea este pentru persoane calificate în diverse domenii, care doresc să lucreze (sau care deja lucrează) în domeniul coachingului și care vor să afle cum își pot dezvolta și îmbunătăți competențele de coach. Scopul programului de *master coach* este de a contribui la explorarea și dezvoltarea coachingului ca disciplină teoretică și practică de sine stătătoare. Membrii beneficiază și de accesul la o rețea de resurse și la instrumente verificate de coaching.

Pentru informații suplimentare, accesați site-ul
<http://www.1to1coachingschool.com>

Cuprins

<i>Despre autori</i>	<i>v</i>
<i>Prefață</i>	<i>xiii</i>
<i>Prefață la ediția în limba română</i>	<i>xxi</i>
Partea întâi — O introducere în coaching	1
1. Definiții și delimitări	3
Ce este coachingul ?	4
Istoricul coachingului	5
Tipuri de coaching	8
Ce <i>nu</i> este coachingul?	15
2. Cine poate fi coach?	31
Însușirile unui coach de succes	32
Coachingul deprinderilor de viață	46
Partea a doua — Coaching în organizații	51
3. Coaching de afaceri	53
Afacerea ca schimbare	64
Autocunoașterea	77
Competența emoțională	79
Aptitudinile de comunicare	79
Ce trebuie să-i cereți unui coach de afaceri	81
Aptitudinile	82
Calitățile personale	82
Contractul	83
Etica	83
Repere necesare pentru formularea recomandărilor	88

4. Coaching pentru manageri	91
Evoluția coachingului pentru manageri	92
Ce este coachingul pentru manageri?	93
Tipuri de coaching pentru manageri	94
Derapajul managerilor	100
Câteva obiective și avantaje tipice ale coachingului pentru manageri	101
Rezultate pozitive și negative în coaching	103
Autocunoașterea și coachingul pentru manageri	108
Evaluarea în coachingul pentru manageri	111
Câteva instrumente, tehnici și intervenții de coaching	116
Intervenția de coaching pentru leadership	118
Câteva competențe ale celor care oferă coaching pentru manageri	125
Găsirea unui bun coach pentru manageri	129
Un model în șase pași de coaching pentru manageri	131
Aspecte legate de deprinderile de viață în coachingul pentru manageri	138
5. Managerul-coach	145
Managementul — o activitate în schimbare	146
Formarea unei culturi a coachingului	150
Managerul-coach	153
Cum se oferă un feedback util	161
Aptitudini de coaching necesare managerilor	168
Coachingul pentru carieră în organizații	178
Coaching pentru managerii care vor să devină coachi	182
6. Coaching de echipă	187
Dezvoltarea coachingului de echipă	188
Ce înseamnă o echipă bună?	188
Când este necesară constituirea unei echipe?	190
Tipuri de coaching de echipă	190

Câteva calități ale unei echipe reușite	191
Etapele formării echipei	193
Câteva dificultăți în coachingul de echipă și cum pot fi abordate acestea	195
Câteva aptitudini utile unui bun coach de echipă	200
Coachingul de echipă — un model în șase pași	201
Coaching pentru echipele virtuale	213
Partea a treia — Competențe pentru coaching	219
7. Strategii pentru definirea obiectivelor și întocmirea planului de acțiune	221
Câteva aspecte de luat în considerare la formularea obiectivelor	222
Țelul și coachingul	222
Valorile și coachingul	225
Viziunea și coachingul	229
Obiectivele și coachingul	232
Întocmirea unui plan de acțiune	240
8. Aptitudini de comunicare	247
Rolul de comunicator al coachului	248
Arta de a asculta	250
Comunicarea non-verbală	255
Arta de a pune întrebări	257
9. Învățarea	261
Ce este învățarea?	262
Coachingul și învățarea	263
Câteva aspecte ale procesului de învățare	265
Coachingul și principiile învățării la vârsta adultă	266
Câteva obstacole în calea învățării	268
Emoțiile și învățarea	269
Modele de învățare	270
Stilurile de învățare	273
Organizațiile și învățarea	277

10. Coachingul ca schimbare	285
Caracterul schimbării	286
Rolul coachului în cadrul schimbării	291
Rezistența la coaching	293
Convingerile autorestrictive	299
Partea a patra — Coaching pe domenii specifice	305
11. Coaching în centrele de apel	307
Rolul coachingului într-un centru de apel (<i>call centre</i>)	308
Câteva avantaje ale coachingului în centrele de apel	309
Formarea unei culturi a coachingului într-un centru de apel	310
Rolul coachului	313
Competențele unui coach de centru de apel	315
Liderul de echipă în calitate de coach	321
Calitățile unui bun coach de centru de apel	323
12. Coachingul în vânzări	327
Despre vânzări	328
Beneficiile coachingului în vânzări	329
Vânzarea — o capacitate intelectuală	330
Vânzarea în "zona de flux"	333
Calitățile unui bun manager-coach de vânzări	337
Câteva aptitudini de coaching pentru managerul-coach din vânzări	338
13. Coaching pentru carieră	341
Schimbări în carieră — ce ajutor poate oferi coachingul?	342
Coaching în momentele de impas ale carierei	345
Coaching pentru carieră în cadrul organizațiilor	346
Coaching pentru cariera managerială	347
Coachingul pentru diferite faze ale carierei	351
<i>Bibliografie</i>	359
<i>Index</i>	371

Prefață

Coachingul este o conversație, un dialog prin care coachul și persoana căreia i se oferă îndrumare interacționează într-un schimb dinamic, pentru a atinge obiective, a îmbunătăți performanțe și a determina reușite tot mai semnificative pentru cel ce primește coaching.

Există o logică intrinsecă a procesului de coaching și există o anumită rațiune pentru care diverse organizații și companii aleg să-l întrebuițeze.

Coachingul există și se manifestă încă de când omul a început să populeze Pământul. De-a lungul secolelor, sportivi, pictori, muzicieni și-au asigurat serviciile unor coachi personali care să-i ajute în să-și îmbunătățească performanțele. În sport, coachingul este un subiect familiar, iar din mentalitatea "spor-

tivă” derivă multe din principiile folosite în coachingul pentru manageri, pentru afaceri sau în cel al deprinderilor de viață.

În ultimii 15 ani, conceptele de dezvoltare și învățare au devenit decisive pentru companiile de afaceri și organizațiile nevoite să se confrunte cu schimbările rapide ce survin pe piața globală. Modelul tradițional de “training” este contestat pe motiv că rezultatele sale nu conduc către schimbări comportamentale susținute. Noile modele de coaching, care au la bază principii folosite în psihologie și educație, sunt elaborate pentru a răspunde necesităților organizațiilor de pretutindeni. Aceste modele și acțiuni de coaching s-au infiltrat treptat în lumea afacerilor, astfel încât, astăzi, coachingul pentru micile întreprinderi, corporații sau instituții publice se răspândește într-un ritm fantastic.

În linii mari, în această carte este vorba despre trei tipuri de coaching: (i) coachingul de afaceri — *business coaching*, (ii) coachingul pentru manageri — *executive coaching* și (iii) coachingul deprinderilor de viață sau pentru dezvoltarea aptitudinilor personale — *life skills coaching*, (vizând în special deprinderile care au o influență pronunțată asupra eficienței în muncă). Deși deosebiriile dintre aceste trei tipuri de coaching sunt tratate în amănunt în Capitolul 1, este probabil utilă o scurtă descriere a diferenței dintre ele.

Coachingul de afaceri încorporează atât coachingul individual, cât și pe cel de echipă la nivelul marilor corporații, incluzând instituțiile publice și autoritățile locale, dar și coachingul livrat la nivelul patronilor și managerilor de întreprinderi mici și mijlocii și al altor organizații. Pe parcursul lucrării, expresia “coaching de afaceri” este folosită cu referire la toate tipurile de organizații, fie ele cu profit sau non-profit, guvernamentale sau non-guvernamentale. Apoi, de obicei, un *coach pentru manageri* (“executiv” sau de corporație) lucrează cu un director administrativ sau cu un manager în cadrul unei companii mari, pentru dezvoltarea capacităților de conducere și a abilităților interpersonale. *Coachul pentru deprinderile de viață* lucrează

individual cu persoane care trec prin anumite perioade de schimbări, pentru a le îndruma către îmbunătățirea unor aspecte ce țin de viața personală, socială sau spirituală.

Totuși, distincția între coachingul de afaceri și cel ce vizează deprinderile de viață nu este întotdeauna clară. Sunt coachi care aleg să trateze numai probleme legate de activitatea profesională, cea legată de “muncă”, în timp ce alții integrează diverse “aspecte de viață” în coachingul de afaceri. Unii coachi aleg chiar specializarea în problemele de viață. Deși, prin definiție, coachingul “deprinderilor de viață” are un caracter holist mai accentuat decât alte tipuri de coaching, anumite subiecte de care se ocupă în mod specific prezintă o influență marcată asupra carierei sau performanțelor profesionale. Este vorba despre aspecte legate de viziune și obiective, valoare, echilibru între carieră și viața de familie, relații sociale, sănătate. Problemele de natură spirituală și existențială pot avea și ele semnificație în cadrul coachingului de afaceri sau cel pentru manageri.

Având în vedere toate aceste interacțiuni, am integrat anumite elemente de coaching al deprinderilor personale și în diverse secțiuni referitoare la coachingul executiv și de afaceri, acolo unde am considerat că acest demers poate suscita interes.

De ce am scris această carte

Printre subiectele importante prezentate în paginile acestei cărți se numără: istoria coachingului; tipuri de coaching; probleme legate de conștiința de sine și de gradul de auto-investigație necesar pentru a susține schimbări de comportament durabile; competențele unui coach; modele pas cu pas pentru diverse procese de coaching.

Cartea poate fi folosită atât ca un material de referință, cât și ca ghid sau “îndrumar” de coaching. În lucrare au fost încorporate, într-o manieră non-academică, accesibilă, rezultate relevante ale cercetărilor în domeniu. Modelele diverselor

tipuri de coaching și structura unui ciclu tipic de coaching (atât individual, cât și de echipă) sunt expuse în etape care pot fi urmărite (și urmate) cu ușurință, în timp ce studiile de caz și exercițiile practice indică modul în care teoria se aplică în situații din viața reală.

La baza modelelor și exercițiilor cuprinse în această carte stau câteva dintre premisele, convingerile și valorile fundamentale ale coachingului:

- credința în capacitatea de schimbare a omului, având totuși în vedere că schimbarea poate fi dificilă și, de aceea, i se poate opune rezistență;
- convingerea că atunci când au posibilitatea de a opta, oamenii fac alegerile cele mai potrivite;
- acceptarea ideii conform căreia coachingul nu poate fi considerat o "soluție rapidă", ci mai degrabă o călătorie, în care procesul de învățare este la fel de important ca aptitudinile și cunoștințele dobândite.

Cine ar trebui să citească această carte

Această carte este concepută ca un ghid pentru:

- *orice persoană*, deoarece coachingul poate fi privit ca un mod de a interacționa ce poate fi adoptat la orice nivel — la locul de muncă, în instituții de învățământ, în competiții sportive sau în viața personală;
- *micii întreprinzători*, care pur și simplu nu găsesc timpul necesar pentru a urma cursuri formale de management sau coaching — relevante pentru ei pot fi considerate subiectele legate de păstrarea echilibrului dintre viața de familie și cea profesională, de modalitățile de abordare a relațiilor cu personalul și de posibilitatea de a adopta un rol profesional mai apropiat de cel de coach, în loc de a se situa pe o poziție exclusiv managerială;

- *membrii corporațiilor naționale și internaționale* care își propun să reconstituie sau doresc să implementeze o cultură a coachingului: directorii, managerii, administratorii sau șefii de echipe pot folosi această carte pentru a-și îndeplini și dezvolta rolul pe care îl au la locul de muncă;
- *specialiștii* care doresc să adauge coachingul pe lista serviciilor pe care le oferă sau care vor să-și îmbunătățească aptitudinile de coaching pe care deja le dețin;
- *trainerii, consultanții în management, personalul din departamentul de resurse umane* care pot consulta această lucrare ca pe un ghid profesional, în încercarea de a-și dezvolta propriile competențe sau pe ale colegilor lor.

Această carte poate fi utilă și în cadrul unor cursuri de management al afacerilor, psihologie, consiliere, pedagogie, managementul personalului.

Structura cărții

Partea întâi prezintă o introducere în coaching. În Capitolul 1 este schițată o istorie a coachingului și se discută despre diferite tipuri de coaching. De asemenea, sunt analizate diferențele dintre coaching și discipline înrudite, cum ar fi consilierea, mentoringul, instruirea și consultanța. În Capitolul 2 se conturează un profil reprezentativ al coachului și sunt menționate câteva din calitățile necesare unui coach de succes.

Partea a doua se referă la coachingul de afaceri. Pe parcursul Capitolului 3 se discută despre companiile din secolul XXI, utilizările și avantajele coachingului în corporații, despre competențele de bază ale unui coach de afaceri, precum și despre câteva din formatele și modurile specifice de operare în acest tip de coaching. Acest capitol le oferă celor interesați o listă de criterii utile în alegerea unui coach potrivit. În Capitolul 4 este studiat coachingul pentru manageri, atât cel la nivel individual, cât și cel de echipă. După o trecere în revistă a lucrărilor de

referință pe subiectul competențelor unui coach executiv, în acest capitol este propus, etapă cu etapă, un model ce poate fi folosit în schițarea unui program de coaching, începând de la prima întâlnire cu managerii și până la încheierea ciclului de coaching. Sunt prezentate și analizate câteva intervenții specifice acestui tip de coaching — cum ar fi *coachingul pentru leadership*.

În Capitolul 5 discutăm despre rolul de coach al managerului. Sunt examinate funcțiile tipice îndeplinite de un manager-coach, incluzând aici furnizarea unui feedback util, rezolvarea conflictelor, delegarea și asistarea în carieră. Totodată, sunt oferite câteva sfaturi și repere pentru a reuși o aliniere managerială în vederea sprijinirii implementării unei culturi a coachingului în organizație. Tot aici sunt menționate și workshopurile de tip “coaching pentru coach”, care vizează formarea celor care vor să ofere coaching. Capitolul 6 analizează coachingul de echipă, în domeniul coachingului de afaceri și a celui pentru manageri. Sunt prezentate câteva dintre caracteristicile unei echipe cu performanțe de vârf și sunt listate o serie de repere folosite de un coach de echipă. Capitolul include și un model pas cu pas și o serie de exerciții ce pot fi folosite în acțiuni de coaching de echipă. Este analizat și rolul managerului în coachingul echipelor “virtuale” — ai căror componenți nu lucrează în același loc, dar au contribuții la același obiectiv, prin intermediul Internetului.

Partea a treia este dedicată unor aspecte de coaching dintre cele mai variate. Capitolul 7 este scris în încercarea de a-i sprijini pe coachi în analiza valorilor, viziunii și țelului, precum și a importanței acestora în stabilirea obiectivelor. Este un ghid practic pentru stabilirea strategică a obiectivelor și pentru alcătuirea unui plan de acțiune. În Capitolul 8 sunt detaliate aptitudinile de comunicare ce cuprind capacitatea de a asculta, de a pune întrebări și de a descifra semnalele non-verbale. Aceste competențe interpersonale sunt cruciale pentru un coaching de succes.

Cum coachingul presupune învățare, Capitolul 9 trece în revistă câteva modele de învățare și subliniază importanța implementării unei culturi a învățării într-o organizație care pune cu adevărat preț pe dezvoltare și pe acumularea de cunoștințe. Sunt discutate câteva dintre trăsăturile semnalate relativ la învățare și dezvoltare într-o serie de auditări realizate în companii mari, pentru a putea recunoaște anumite slăbiciuni, dar și o serie de puncte forte ce se evidențiază în urma unor astfel de cercetări. În cadrul capitolului, sunt menționate câteva stiluri de învățare mai populare și sunt oferite câteva sfaturi pentru coachi, care vor fi nevoiți să se adapteze la diversitatea de stiluri. Capitolul 10 vorbește despre poziția centrală pe care o ocupă ideea de schimbare în cadrul procesului de coaching, despre obstacole și rezistență la schimbare, și despre opțiunile coachului în acest caz.

Partea a patra oferă o prezentare a trei domenii specifice de coaching. Capitolul 11 are ca temă coachingul într-un centru de apeluri (“call-center”). Capitolul 12 se referă la coachingul de vânzări, concentrându-se asupra aptitudinilor unui coach de vânzări și asupra ideii că reușita în vânzări ține de o abilitate intelectuală. Capitolul 13 tratează subiectul coachingului pentru dezvoltarea carierei, rolul coachului în îndrumarea individului către primul său post, în consilierea lui în cazul pierderii postului, al schimbării în carieră sau al apropierii momentului ieșirii la pensie. De asemenea, este discutată importanța, în cadrul organizației, a coachingului dedicat carierei.

Termenul de “coaching” este tot mai prezent în vocabularul nostru. Coachingul, ca modalitate unică și democratică de a explora, acumula și transfera cunoștințe și competențe, devine foarte rapid stilul preferat de interacțiune în afaceri, educație, organizații publice și viață privată.

Prefață la ediția în limba română

Antrenarea observatorului personal — noul vector al succesului în organizații

De o vreme trăim într-o lume constant preocupată de managementul pentru performanță, profit, excelență, succes. Ne preocupă eficiența și eficacitatea! Începem să acceptăm că unele resurse sunt limitate, că dezvoltarea presupune alegeri și administrarea riscurilor, că viața fiecăruia, dar și a organizațiilor, înseamnă alegeri responsabile, nu rutină cuminte și corectitudine mecanică. Dar rareori recunoaștem că ceea ce ne preocupă de fapt în cea mai mare măsură este tot fericirea! Nimic nou?

Soarele strălucește pentru toți locuitorii cetății la fel? Există oare un tip de management, o știință miraculoasă pe care o dobândim printr-un training — scump eventual — sau de la

un consultant atotcunoscător, căruia îi transferăm responsabilitatea deciziilor noastre — tot pe bani, tot mulți, eventual — și astfel să fim stăpânii cheii unui antreprenoriat benefic nouă, dar și cât mai multora din jurul nostru, pentru a avea un succes ceva mai durabil?

La început de mileniu trei, dacă tot au apărut aceste îngrijorări, au apărut și unele soluții. Studii extinse ale unor gânditori și firme de mare renume în domeniul managerial atrag atenția asupra necesității de a armoniza “două tendințe în piața actuală — interesul companiilor pentru valoare și interesul oamenilor pentru identitate” (Gallup Organization), dar și asupra redefinirii a ceea ce înțelegem azi prin muncă: “un proces de creștere a capacităților personale în timpul producerii unor rezultate actuale pentru a fi mai capabil să produci rezultate viitoare” (Peter Drucker).

Abordarea care răspunde cel mai bine acestor necesități este *coachingul*. Am să caut să mă explic și să transfer câteva argumente *de prefață* la un ghid care sunt sigur că vă va spune ceva, pentru că a convins în majoritatea țărilor în care s-au făcut sondaje serioase privind piața serviciilor de coaching.

Ce este coachingul?

Coachingul este un parteneriat cu clientul, în cadrul unui proces de provocare și stimulare a gândirii și creativității acestuia, pentru a-l inspira în maximizarea potențialului său personal și profesional (definiție dată de International Coaching Federation — ICF).

Din punctul de vedere al ritmului de dezvoltare ca industrie, coachingul ocupă locul al doilea după industria IT. Conform unui studiu dat publicității în 2007 de către ICF și efectuat de PricewaterhouseCoopers, pe parcursul anului precedent în 74 de țări, cifra de afaceri a activităților de coaching a fost de 1,5 miliarde USD.

Nu știm cum a avut loc asimilarea în vocabularul nostru a unui alt cuvânt din limba engleză: *managementul*. O simplă căutare pe Internet, în limba română, ne oferă definiții de dimensiunea unor mici capitole de manual. Putem astfel concluziona că preluarea într-o limbă a unui cuvânt străin este condiționată de posibilitatea de a umple de conținut pertinent acel cuvânt nou, de a-i face cunoscute sensurile prin raportarea la experiențe specifice, exprimate în limba în care prind viață acel nou cuvânt și conceptele adiacente, începând să facă parte din viața celor ce folosesc acea limbă.

Coaching Institute își asumă responsabilitatea acestui demers de poziționare a coachingului, lansând un *manual* consistent, bogat argumentat, care acoperă totalitatea fațetelor acestei noi practici individuale și manageriale — *coachingul*. Având susținerea teoretică adusă de acest ghid, se poate configura cu succes și în cultura română o nouă profesie, ale cărei dimensiuni și nuanțe sunt prezentate în directă dependență de un *cod etic de comportament ocupațional*. Astfel, o dată cu toate informațiile necesare definirii acestui nou termen, manualul propune un *standard al profesiei*, alcătuit din concepte și instrumente, repere și metode, tehnici și criterii de aplicare, scări și metode de evaluare.

Coachingul — la prima vedere un barbarism în cultura română — este deja pe buzele multora. Probabil cu înțelesuri diverse și presupunând etici profesionale, proceduri și valori încă difuze sau relativ necoincidente pentru toți cei care se referă la el. E bine că face vogă și trezește interesul — e foarte rău că este în pericol de a-și pierde pregnanța și utilitatea specifică, îngropat în diletantisme, paleative, practici aproximative și improvizații.

Această relativă furtună se datorează în mare măsură în-
suși faptului că serviciul de coaching de maximă eficiență se manifestă tocmai în sensurile personale profunde, comunicate prin limba în care e practicat. Coachingul investighează ca-
drele de referință, dar o face în cea mai mare măsură în limba

în care e oferit serviciul, în limba ca purtătoare de referințe și conotații referențiale pentru cei ce o practică ca instrument de cunoaștere de sine și de interacțiune cu universul din jurul lor. Un ghid, un manual de coaching apărut pentru prima dată într-o limbă are și responsabilitatea fixării în limba respectivă a unor termeni. Dacă interacțiunea umană pe care o presupune coachingul nu are în cultura română un echivalent lingvistic de tradiție (echivalent prin conotații cu cel din original), chiar dacă practica care face obiectul său, poate mai puțin formalizată, există de când lumea în orice cultură, este mai bine să o introducem cu termenul din cultura care i-a dat notorietate și autoritate.

Premisa pentru un *standard profesional* există o dată cu traducerea unui manual și acceptarea sa ca standard de către un grup de practicieni care îl respectă și se respectă între ei ca profesioniști ai domeniului, indiferent dacă ocupația sau profesiunea este sau nu oficial legiferată, dacă și numai dacă manualul are autoritate universal recunoscută de profesioniștii domeniului și descrie suficient de detaliat domeniul profesional, practica sa, instrumentele și procedurile specifice.

Este cazul cărții pe care o aveți în mână.

Ca orice sinteză postmodernă a culturii infoprenoriale globalizate și globalizante, conceptele din coaching și coachingul însuși au foarte multe definiții acceptabile, relevante, inspirante, iluminante, fără ca aceasta să-l facă superfluu și inconsistent. Există însă granițe clare, în care o anumită interacțiune interumană *nu* este cu siguranță coaching, fiindcă încalcă anumite limite ale practicii sale universal recunoscute, cum ar fi, de exemplu, premisa fundamentală a coachingului: *în client există toate resursele și expertiza de care acesta are nevoie pentru dezvoltarea sa*¹.

Aici coachingul se desparte de orice formă de consultanță, consiliere, mentorat, training sau altceva în care, în baza unui contract, ne așteptăm să transferăm responsabilitatea acțiunii și alegerii în seama altuia, eventual competent și bine intenționat.

În coaching ne ocupăm practic exclusiv de viitor — spre deosebire de consultanță și/sau terapie, care se concentrează mai mult pe trecut, pe "explicații"; în coaching ne ocupăm în primul rând de alegeri și, tangențial, de decizii. În coaching dăm feed-forward, altceva decât un feed-back pozitiv.

Coachingul este în primul rând bazat pe asumarea de către client a responsabilității pentru propriul progres, client care lucrează, nu se ascunde în spatele *sfaturilor* unui consultant. Dacă înțelegem că susținerea pe care orice coach o dă clientului său (persoană, echipă managerială) constă în sprijin pentru explorarea viitorului posibil cu resurse deseori știute, dar încă neutilizate, sau chiar cu resurse neștiute, latente, neluate în seamă, putem spune despre coaching că este un *antrenament al observatorului personal al fiecăruia*. În același sens, *coachingul de echipă este un antrenament al observatorului culturii unei echipe sau organizații*, ca superpoziție a observatorilor responsabili care o compun.

Antrenând observatorul să vadă cât mai multe dintre oportunitățile posibile, probabilitatea de a alege soluția cu adevărat convenabilă lui crește considerabil, dacă crește simultan și responsabilitatea sa.

Cum reușește un dialog să schimbe comportamentele oamenilor și să-i facă mai bucuroși și mai energizați de felul

de resurse, întreg. Pornind de la această bază, responsabilitatea unui coach este:

- Să descopere, să clarifice și să se alinieze la ceea ce dorește clientul să realizeze.
- Să-l încurajeze pe client să se autodescopere.
- Să urmărească soluții și strategii generate de client.
- Să-l facă pe client să-și asume răspunderea și să se angajeze în proces."

1 Extras din *Code of Conduct* al ICF: "International Coach Federation susține o formă de coaching care se întemeiază pe ideea că clientul este expertul în domeniul propriei vieți și munci și îl consideră creativ, plin

în care își trăiesc viața personală și cea profesională? Cum reușește un coach să provoace performanța clientului său, să-l facă să exceleze în ceea ce îl face să aibă succes? Cum ajunge interlocutorul să facă lucruri pe care le știa, dar la care nu se gândise că pot fi practicate sau interpretate într-alt fel, că exista o ușă pe care n-o deschisese, din lipsă de curaj, din comoditate, din lipsă de suficientă stimă de sine, din complexe, frustrări, orgolii? Cum poți să te antrenezi să duci o viață mai bună împreună cu cei din jurul tău, familie, prieteni, colegi, angajați, șefi?

Acest ghid de coaching face diferența față de alte lucrări, sau capitole *despre* coaching, apărute până acum prin faptul că clarifică și operaționalizează unitar și consistent acel tip special de dialog/conversație prin care este stârnită abilitatea umană de dezvoltare și accesare a resurselor de care uităm în iureșul practicării aceluiași comportament care ne duc la aceleași probleme.

Demersul fundamental în coaching este acest antrenament al clientului în explorarea *cadrelor sale de referință*: raportarea sa față de sine, față de ce crede că e *sigur, stabil, știut, perfect verificabil și previzibil* în contextele în care trăiește, față de propriile interpretări.

Am păstrat în română termenul de *coach* pentru a-l denumi pe cel care prestează această activitate: coachul este un profesionist care transferă clientului abilitatea de a dialoga continuu cu sinele său, de a învăța și a se dezvolta, într-un proces gradual de creștere personală spre excelență, bucurie și succes — individual și organizațional. Am tradus *coachee* prin cuvântul client, fiindcă nu poate exista coaching fără un contract de coaching (scris sau nescris, juridic sau doar psihologic), contract în care există obiective clar declarate între părți, o măsură a rezultatelor procesului contractat, deci există un client în sensul cel mai larg pe care limba română îl mai păstrează pentru acest cuvânt.

Acest prim manual de coaching venit dintr-una din cele mai respectabile scoli de coaching (vezi: www.1to1coachingschool.au), recunoscută de International Coaching Federation, este în fapt doar primul volum dintr-o serie de manuale pe care Coaching Institute își propune să le pună la dispoziția celor care doresc să înțeleagă, să consume, să cumpere servicii de coaching, să practice și să promoveze coachingul ca serviciu și activitate profesională, nu doar ca sugestie de comportament interuman și completare a unui tratament.

Prezentul ghid de *Coaching în organizații* este folosit drept manual de referință pentru cursurile despre coaching în peste 50 de universități din întreaga lume, iar în Australia, Anglia și America este una dintre cele mai bine vândute cărți în domeniul coachingului în organizații. Prin această excelentă traducere în limba română se pot fixa termeni, concepte și proceduri fără a virusa cu aculturații spațiul cultural autohton. Oferind o cuprinzătoare parcurgere a conceptelor de bază, a instrumentelor și a zonelor în care coachingul își poate arăta diferența specifică, valoarea unică de catalizator al dezvoltării personale și de echipă, această carte nu este doar o introducere în temele majore ale coachingului, ci este și o hartă suficient de detaliată a profesiunii și a practicilor adiacente, a interferențelor coachingului cu dezvoltarea personală și organizațională.

Dr. Horea Murgu, Președinte Coaching Institute

Magdalena Bunea, coach

PARTEA ÎNTÂI

O introducere în coaching

CAPITOLUL 1

Definiții și delimitări

Puncte cheie

- Ce este coachingul?
- Istoricul coachingului
- Tipuri de coaching
- Ce nu este coachingul?

Ce este coachingul ?

Termenul de coaching ne este familiar tuturor, în special când vine vorba de sport. Totuși, deși “tehnologia” coachingului tinde să explodeze în companii și în viețile noastre private, pentru mulți dintre noi rămâne încă neclar ce anume reprezintă coachingul și ce procese implică el.

De exemplu, coachingul este privit adesea ca fiind un mod de facilitare sau de management și uneori termenul este folosit în loc de consultanță, mentoring sau chiar terapie. Până la urmă, ce anume este coachingul?

- *Coachingul este, în esență, o conversație* — un dialog între coach și clientul său, între îndrumător și cel îndrumat, într-un context productiv, focalizat pe obținerea de rezultate. Coachingul presupune să-i ajuți pe oameni să acceseze ceea ce știu. Poate nu și-au pus niciodată anumite întrebări, dar totuși cunosc răspunsurile. Un coach oferă asistență și sprijin și-i încurajează pe oameni să găsească aceste răspunsuri.
- *Coachingul înseamnă învățare* — deși coachul nu este profesor și nu știe neapărat să rezolve lucrurile mai bine decât cel pe care îl îndrumă. Un coach poate observa tiparele de acțiune, poate pregăti terenul pentru noi acțiuni și apoi poate lucra cu persoana respectivă pentru a o ajuta să-și pună de succes. Coachingul presupune învățare. Prin diferitele tehnici de coaching — ascultarea, reflectarea, adresarea de întrebări și furnizarea de informații, cei îndrumați încep să se autocorecteze (învățând cum să-și schimbe propriul comportament) și să devină autoprodutivi (începând să-și creeze propriile întrebări și răspunsuri).
- *Coachingul înseamnă mai mult să pui întrebările potrivite decât să dai răspunsuri.* Un coach se angajează într-o alianță cooperantă cu interlocutorul, pentru a stabili și a clarifica intențiile și țintele acestuia și pentru a crea un plan prin care să le atingă.

Coachingul presupune schimbare și transformare — prin coaching se vizează capacitatea omului de a se dezvolta, de a-și schimba comportamentele greșite și de a-și crea noi abordări, adaptabile și de succes. Cum știm mulți dintre noi, schimbarea vechilor tipare și obiceiuri poate fi dificilă, chiar și când recunoaștem că acestea ne dezavantajează sau ne țin pe loc. Un coach observă aceste aspecte, semnalează noi posibilități și ne sprijină în procesele de schimbare, adesea dificile.

Coachingul înseamnă a te redescoperi — a crea noi legende, noi identități și noi planuri de viitor. Este recunoscut că eul nu este o entitate fixă, ci flexibilă și mereu în reînnoire. Coachingul este un voiaj în care călătoria este la fel de importantă ca și destinația.

Coachingul acționează, de asemenea, și în plan afectiv. Cu toate că există o mulțime de studii despre inteligența emoțională și este general recunoscut faptul că deprinderile personale și interpersonale sunt competențe critice la locul de muncă și în viața privată, există totuși suspiciuni și neîncredere cu privire la “emoții”. Cuvântul în sine evocă în general imaginea vulnerabilității și slăbiciunii. Cuvântului “emoție” își are originea în latinescul *ex movere*, care înseamnă “a se muta”. Fiecare emoție include o tendință de acțiune; de exemplu, tendința de acțiune dată de mânie este de a lovi în dreapta și în stânga. Coachul lucrează cu emoțiile noastre, pentru că tocmai prin recunoașterea și înțelegerea propriilor trăiri înțelegem cum să ne fructificăm potențialul comportamental.

Istoricul coachingului

Se consideră în general că disciplina coachingului este încă într-un stadiu de început. Cu toate astea, se pare că se poate vorbi de coaching încă din antichitate.

Trăsăturile caracteristice coachingului, ca de exemplu clarificarea valorilor, acordarea sprijinului, încurajarea, realizarea

de noi planuri de acțiune, sunt lucruri cu care ne confruntăm în fiecare zi în interacțiunile și discuțiile noastre cu cei din jur. La nivel formal, multe principii ale coachingului își au originea în psihologie, în special în psihologia sportivă și în cea educațională. Așadar, legile coachingului nu reprezintă ceva nou. Ceea ce este probabil nou este modul prin care coachingul (coaching de afaceri, coaching pentru manageri și coachingul deprinderilor de viață) a devenit la ora actuală un fel de amalgam, o sinteză a tuturor acestor discipline, inspirându-se, de asemenea, din filozofie și din spiritualitate.

Originea termenilor *coaching pentru manageri* ("executive coaching") și *coaching pentru afaceri* ("business coaching") poate fi pusă pe seama dezvoltării programelor de leadership din anii '80. *Coachingul deprinderilor de viață* ("life skills coaching") derivă din programele de educație care s-au dezvoltat în New York în anii '60. Este probabil valabilă afirmația potrivit căreia coachingul rămâne o "artă" sau o profesie în evoluție. Competențele, instrumentele și tehnicile coachingului nu sunt încă standardizate sau formalizate și încă mai sunt descoperite și dezvoltate zone în care se poate folosi coaching.

Psihologia sportivă și coachingul

Câteva dintre principiile de bază ale coachingului își au originea în psihologia sportivă: ideea de a da ce avem mai bun în noi, stabilirea și îndeplinirea obiectivelor, modul prin care devenim coechipieri de succes. În timp ce antrenamentul tradițional în sport tinde să se bazeze pe modelul câștig-pierdere, mulți antrenori sportivi contemporani adoptă o filozofie de tipul: "în primul rând sportivii, în al doilea rând victoria". Această abordare se află în concordanță cu obiectivele generale ale coachingului, obiective ce includ:

- dezvoltarea și fructificarea a ceea ce e mai bun în fiecare;
- menținerea concentrării individului asupra viitorului și asupra oportunităților de creștere și dezvoltare;

- înlăturarea oricăror obstacole în calea schimbării și combaterea convingerile auto-restrictive, de auto-sabotaj;
- menținerea unui echilibru profesional între viața profesională și cea privată.

Totuși, psihologia sportivă și coachingul au în comun mai mult decât spectrul larg de obiective și ținte. Psihologia sportivă precizează și scoate în evidență acele aspecte ale comportamentului care sunt hotărâtoare în procesul de autodezvoltare pe care îl definește coachingul. De exemplu, unii psihologi din domeniul sportului scot în evidență importanța evaluării. Butler, spre exemplu, a creat un sistem de realizare a profilului performanțelor, care ilustrează punctele forte și slăbiciunile atleților în diferite ipostaze tehnice și interpersonale, așa cum sunt ele percepute de individ și de coach. Mulți coachi, în special cei care lucrează în sectoare de afaceri sau de management, întrebuintează un model similar de evaluare multiplă.

Psihologia sportivă recunoaște, de asemenea, importanța cunoașterii de sine, deopotrivă din partea atletului și a coachului. Analizarea valorilor, dezvoltarea și menținerea unei viziuni, punerea sub semnul întrebării a convingerilor cu impact negativ asupra performanței, rezistența la presiune și stres și concentrarea pe obiective — toate acestea sunt zone de interes comune psihologiei sportive și coachingului.

Educația și coachingul

Cum am mai spus, coachingul înseamnă învățare. Chiar dacă este diferit de abordarea pedagogică tradițională, coachingul se bazează pe principiile învățământului pentru adulți, formulate în anii '50 și '60. Câteva dintre aceste principii, la care face recurs coachingul, sunt discutate în detaliu în Capitolul 9; ele includ ipoteze potrivit cărora un adult tinde mai degrabă să-și aleagă singur opțiunile decât să fie dependent de ceilalți și că adultul învață fiind motivat de nevoia de a controla mai eficient problemele vieții sale reale. Un rol esențial pe care îl

îndeplinește coachul este de a-i asigura individului un mediu sigur, "nutritiv", pentru ca acesta să-și poată crea și îmbunătăți propriile strategii și soluții.

Coachingul este influențat și de o teorie constructivistă a învățării. Nu este scopul acestei cărți să discute amănunțit această teorie, dar există câteva aspecte care scot la iveală legătura specială pe care o are cu coachingul:

- cel îndrumat este întotdeauna un organism activ, nu doar prin faptul că răspunde la stimuli, dar mai ales pentru că-i caută și-i cercetează ca să-și formeze o nouă viziune asupra lumii;
- cunoașterea este generată și din interior, nu numai din sursele externe;
- motivația este intrinsecă; coachul nu-i poate motiva pe oameni. El doar examinează și clarifică valorile persoanei îndrumate, scopul și viziunea acesteia, și stabilește împreună cu ea țelurile spre care se îndreaptă.

Tipuri de coaching

În afară de coachingul practicat în sport, astăzi, ca domenii de aplicare, coachingul poate fi împărțit în trei mari categorii: *coachingul de afaceri* ("business coaching"), *coachingul pentru manageri* ("executive coaching") și *coachingul deprinderilor de viață* ("life skills coaching"). Întrucât aspectele personale abordate de coaching au impact asupra coachingului pentru afaceri și a celui pentru manageri, este destul de dificil câteodată să facem o separare strictă între aceste categorii. Totuși, pentru claritatea abordării, vom expune cele trei arii în mod individual și vom discuta despre "life skills coaching" îndeosebi legat de impactul pe care îl are asupra coachingului pentru afaceri și a celui pentru manageri.

"Life skills coaching" — coachingul deprinderilor de viață

Din punct de vedere istoric, conceptul de coaching dedicat dezvoltării abilităților unei persoane a apărut anterior celor dedicate dezvoltării afacerilor și aptitudinilor manageriale. Deși accentul acestei cărți este pus mai ales pe acestea din urmă, în continuare vom face o scurtă trecere în revistă a originilor coachingului deprinderilor de viață și a dezvoltării și profilului actual al acestuia.

Coachingul de acest tip s-a dezvoltat în New York în anii '60. Formele de instruire pentru îmbunătățirea capacității de abordare a vieții de zi cu zi au fost introduse pentru prima oară de dr. Winthrop Adkins și de dr. Sidney Rosenberg, ca model de program anti-sărăcie, dedicat diverselor grupuri de oameni. Din cercetările făcute, ei au ajuns la concluzia că educația tradițională era necorespunzătoare și ineficace în cazul adulților "dezavantajați" și nu înlătura barierele afective și intelectuale pe care le întâmpinau aceștia când trebuiau să facă față vieții și schimbărilor. Modelul *life skills* a fost adoptat în Canada ca parte a programului *A New Start* (Un nou început), moment în care i-a fost adăugat și conceptul de "rezolvare a problemei", completând ceea ce inițial fusese gândit ca o abordare de îmbunătățire a aptitudinilor interpersonale. Cam tot în acest timp a fost ales și termenul de "coach", pentru a-l desemna pe cel ce oferă astfel de servicii, fiind recunoscut faptul că o astfel de persoană are nevoie de o întreagă suită de abilități și competențe.

În ultimele decenii, în Canada, Statele Unite ale Americii și în Australia modelele de coaching pentru deprinderile de viață s-au tot schimbat și s-au dezvoltat continuu. Dar extrem de relevant este nivelul la care s-a infiltrat coachingul deprinderilor de viață în sectorul privat, începând cu sfârșitul anilor '80, devenind astfel parte din vocabularul nostru de zi cu zi. Acest tip de coaching a devenit o relație individuală între îndrumă-

tor și îndrumat, generând experiențe transformatoare pentru viața celui cărui i se oferă coaching. "Life skills coaching" presupune clarificarea valorilor și viziunilor, stabilirea unor noi ținte și a unor noi planuri de acțiune, astfel încât persoana în cauză să poată beneficia de o viață mai bogată în satisfacții, mai împlinită și cu mai mult succes.

O astfel de definiție extinsă, cu o mulțime de sensuri, sugerează că îndrumarea tip "life skills coaching" are aproape o infinitate de aplicații. Într-un fel, acest lucru este adevărat. Un coach poate lucra cu un individ pentru ca acesta să-și dezvolte și să-și îmbunătățească orice aspect al vieții. Iată câteva exemple de astfel de coaching: coaching pentru viața în cuplu, coaching privind pensionarea, coaching pentru celibatari, coaching pentru dezvoltare spirituală, coaching pentru schimbările pe care le aduce mutarea cu locul de muncă, coaching de "fitness", coaching de "wellness", coaching pentru carieră, coaching pentru perioadele de tranziție și coaching pentru îmbunătățirea calității vieții, cu accent pe echilibrul dintre viața privată și cea profesională.

Iată câteva beneficii caracteristice acestui tip de coaching:

- înțelegi mai clar ce aștepți de la viață — care îți este scopul și viziunea;
- îți stabilești mai eficient obiectivele;
- ai pe cineva alături — "de partea ta" — care să te sprijine și să te încurajeze în călătoria ta către schimbare;
- ai pe cineva care să te ajute să te concentrezi, să te provoace, să te facă să te simți responsabil și să te ia la rost când nu-ți respecti angajamentele;
- ai pe cineva cu care să discuți și care să-ți comenteze ideile, planurile și strategiile.

Indiferent de tipul de coaching implicat, între coach și persoana îndrumată se dezvoltă o sinergie cooperantă specială, care îl îndreaptă pe individ mai ușor și mai repede către realizarea propriilor visuri și ambiții.

Majoritatea contractelor de "life skills coaching" durează între trei și șase luni. Ședințele sunt de obicei săptămânale și pot fi față în față, prin telefon, prin e-mail sau printr-o combinație dintre acestea trei. În mod obișnuit, un astfel de serviciu implică plata lunară.

Studiu de caz

"Life skills coaching" — coachingul deprinderilor de viață

R.W. are 36 ani și conduce un magazin de articole de modă. Deși are mult succes în munca sa, se simte nemulțumit, plafonat și neîmplinit.

Așa că l-a angajat pe K.P., un coach specializat în "life skills coaching", ca să-l ajute să capete o viziune nouă asupra propriei vieții. În timpul ședințelor, explorându-și obiectivele și visurile, lui R.W. i-a devenit clar că nu mai dorea să vândă haine pentru bărbați, ci să fie chiar designerul lor. Împreună, coachul și R.W. au examinat amănunțit convingerile și temerile care l-au împiedicat să facă acest lucru până atunci și au trecut la fixarea obiectivelor și la crearea unui plan care să-l ajute să-și împlinească visul. Ca parte a planului pe termen scurt, R.W. trebuia să-și termine și ultimul an de studiu în design vestimentar, timp în care trebuia să continue să-și conducă și magazinul. Țintele pe termen lung cuprindeau o etapă în care trebuia să lucreze cu un designer recunoscut și, în cele din urmă, să-și întemeieze propria afacere.

"Business coaching" — coachingul de afaceri

Acest tip de coaching — coachingul de afaceri — poate fi aplicat în toate domeniile de afaceri. Poate fi furnizat angajaților sau managerilor marilor corporații (incluzând aici autoritățile și instituțiile publice), dar și managerilor și patronilor de firme mici și medii.

Din ce în ce mai mulți patroni sau manageri și organizații angajează coachi pentru a-i îndruma cum să dezvolte, să progreseze și să-și promoveze afacerile, dar și personalul ori chiar pe ei înșiși.

Tot mai mult, proprietarii afacerilor și managerii își dau seama că sunt atât de "prinși" în activitatea de zi cu zi a firmei, încât nu mai au timp să realizeze ce anume este important, nu mai văd "imaginea de ansamblu", nu mai au când să se ocupe de dezvoltarea personalului, să sporească valoarea oferită consumatorilor și, mai ales, să realizeze un echilibru între viața lor personală și cea profesională. Mai mult, majoritatea posesorilor de firme nu mai au timpul necesar pentru instruirile formale de management și pot să nu aibă abilități personale de relaționare și de comunicare, atât de utile pentru o conlucrare eficientă cu personalul. Instituțiile publice și departamentele guvernamentale au devenit structuri "corporatiste" și trebuie să se adapteze și ele la cererile pieței, prin căi ce presupun un sistem complex de aptitudini interumane și strategice.

Iată câteva arii ale coachingului de afaceri:

- aptitudini de comunicare și sociale — cum să obții cea mai bună performanță de la oamenii cu care lucrezi;
- managementul timpului;
- echilibrul dintre viața profesională și cea personală;
- dezvoltarea resurselor umane și managementul conflictelor;
- identificarea lacunelor și a piedicilor în calea creșterii eficienței;
- gândirea strategică și planificarea de afaceri;
- creșterea productivității;
- creșterea cotei de piață;
- îmbunătățirea relației cu clienții.

Coaching de afaceri pentru un grup

B.M. este coach de afaceri, iar biroul ei se află într-un cartier cu multe firme. S-a specializat în lucrul cu comercianții și alți mici întreprinzători și conduce săptămânal "mese rotunde", la care participă de la șase până la opt persoane, seria durând de obicei circa trei luni. Sesiunile de coaching se concentrează pe probleme comune tuturor membrilor grupului: cum să-și ajute angajații să se dezvolte, cum să realizeze un echilibru între cerințele vieții personale și ale celei profesionale, cum să îmbunătățească relațiile cu clienții și cum să stabilească ținte strategice de dezvoltare și noi planuri de afaceri.

"Executive coaching" — coachingul pentru manageri

Este un tip de coaching ce presupune o relație de colaborare individualizată între un coach și un manager, cu scopul de a-i produce celui din urmă schimbări de comportament durabile și o transformare a calității muncii și a vieții personale. Deși coachingul pentru manageri se concentrează întotdeauna pe viața profesională a individului, sesiunile de îndrumare se centrează adesea pe dezvoltarea aptitudinilor interpersonale, pe schimbarea personală și pe transformare.

Termenul "executive coaching" a apărut spre sfârșitul anilor '80, ca o consecință a dezvoltării programelor de leadership pentru manageri. Tobias sugerează că termenul desemnează pur și simplu o grupare a unor practici bine stabilite, incluse anterior în domeniile de consultanță sau de consiliere, deși, ca și noi, și el făcea distincție între aceste trei discipline.

Coachingul pentru manageri se adresează persoanelor sau echipelor din marile organizații. Câteva arii de care se ocupă coachingul pentru manageri individuali sunt: dezvoltarea aptitudinilor pentru leadership, aptitudinile interpersonale

și de comunicare, coachingul pentru carieră, care are rolul de a spori satisfacția de sine și de a deschide noi oportunități, coachingul unor aptitudini specifice, formarea "superstarurilor", planurile de management strategic și orientarea spre soluționarea problemelor. Coachingul pentru manageri poate viza și formarea echipelor de top, creșterea eficienței în echipă a membrilor acestora, precum și îndrumarea directorilor sau managerilor, pentru a-i pregăti să ofere ei înșiși coaching.

Există multe tipuri de coaching pentru manageri, în funcție de țintele urmărite în timpul sesiunilor, de obiectivele managerilor și de tipurile mijloacelor întrebuințate. Am adoptat sistemul de clasificare folosit de Center for Creative Leadership (Centrul pentru Leadership Creativ). Cum fiecare dintre aceste roluri ale coachingului sunt dezbătute pe larg în Capitolul 4, vom face aici doar un mic rezumat. Conform sistemului menționat, coachingul pentru manageri are următoarele patru roluri principale, care nu sunt distincte, ci se întrepătrund:

- *coachingul pentru dezvoltarea abilităților*: se concentrează pe sarcinile curente ale managerului — de exemplu, aptitudinile de prezentare și de negociere;
- *coachingul pentru îmbunătățirea performanței*: e axat în linii mari pe eficiența managerului la locul de muncă actual — de exemplu, stabilirea unui program de dezvoltare a angajaților, vizând creșterea satisfacției și a productivității;
- *coachingul pentru dezvoltare*: e orientat spre pregătirea pentru o nouă sau viitoare carieră a managerului;
- *coachingul pentru agenda managerului*: vizează aspecte specifice, cuprinse în agenda de muncă sau personală a managerului.

Coaching pentru îmbunătățirea performanței

A.S. este proaspăt numit într-o funcție de conducere dintr-o companie de publicitate. Unul dintre obiectivele sale este de a stabili un sistem eficient de feedback, care să includă evaluări regulate și întâlniri lunare de analiză cu toate departamentele. La început, A.S. și coachul au lucrat la strategii care îi implicau pe toți angajații: strângerea de date, sesiuni de dezbateri cu șefii departamentelor și un studiu pilot. Apoi, sesiunile de coaching s-au concentrat pe extinderea programului și delegarea responsabilității pentru desfășurarea lui către directorul general și către departamentul de resurse umane.

Ce nu este coachingul?

Comparație între coaching și psihoterapie

Coachingul își are rădăcinile în psihologie. S-a inspirat din teorii referitoare la psihic și, în multe cazuri, din practicile folosite în psihologie. Coachingul este impregnat cu noțiuni de psihologie umanistă, știință creată de Abraham Maslow — disciplină teoretică preocupată de superioritatea valorilor umane, de auto-dezvoltare și auto-înțelegere. Coachingul presupune cercetarea și clarificarea nevoilor și a valorilor umane și studiul lor cu scopul de a găsi căile ce conduc către o evoluție personală și profesională.

Problemele existențiale, cum ar fi identificarea sensului și a scopului vieții, lucruri ce alină suferința și îl ajută pe individ să aibă o viață împlinită și fericită, sunt esențiale în procesul de coaching. Un coach de succes "are grijă" de client și îi oferă ceea ce psihologul Carl Rogers numește "căldură și acceptare necondiționată". Olalla susține că aspectul principal al coachingului este să fii acceptat, respectat și să ți se acorde atenție, nu să participi doar la un simplu schimb de informații între coach și client.

și de comunicare, coachingul pentru carieră, care are rolul de a spori satisfacția de sine și de a deschide noi oportunități, coachingul unor aptitudini specifice, formarea "superstarurilor", planurile de management strategic și orientarea spre soluționarea problemelor. Coachingul pentru manageri poate viza și formarea echipelor de top, creșterea eficienței în echipă a membrilor acestora, precum și îndrumarea directorilor sau managerilor, pentru a-i pregăti să ofere ei înșiși coaching.

Există multe tipuri de coaching pentru manageri, în funcție de țintele urmărite în timpul sesiunilor, de obiectivele managerilor și de tipurile mijloacelor întrebuințate. Am adoptat sistemul de clasificare folosit de Center for Creative Leadership (Centrul pentru Leadership Creativ). Cum fiecare dintre aceste roluri ale coachingului sunt dezbătute pe larg în Capitolul 4, vom face aici doar un mic rezumat. Conform sistemului menționat, coachingul pentru manageri are următoarele patru roluri principale, care nu sunt distincte, ci se întrepătrund:

- *coachingul pentru dezvoltarea abilităților*: se concentrează pe sarcinile curente ale managerului — de exemplu, aptitudinile de prezentare și de negociere;
- *coachingul pentru îmbunătățirea performanței*: e axat în linii mari pe eficiența managerului la locul de muncă actual — de exemplu, stabilirea unui program de dezvoltare a angajaților, vizând creșterea satisfacției și a productivității;
- *coachingul pentru dezvoltare*: e orientat spre pregătirea pentru o nouă sau viitoare carieră a managerului;
- *coachingul pentru agenda managerului*: vizează aspecte specifice, cuprinse în agenda de muncă sau personală a managerului.

Coaching pentru îmbunătățirea performanței

A.S. este proaspăt numit într-o funcție de conducere dintr-o companie de publicitate. Unul dintre obiectivele sale este de a stabili un sistem eficient de feedback, care să includă evaluări regulate și întâlniri lunare de analiză cu toate departamentele. La început, A.S. și coachul au lucrat la strategii care îi implicau pe toți angajații: strângerea de date, sesiuni de dezbateri cu șefii departamentelor și un studiu pilot. Apoi, sesiunile de coaching s-au concentrat pe extinderea programului și delegarea responsabilității pentru desfășurarea lui către directorul general și către departamentul de resurse umane.

Ce nu este coachingul?

Comparație între coaching și psihoterapie

Coachingul își are rădăcinile în psihologie. S-a inspirat din teorii referitoare la psihic și, în multe cazuri, din practicile folosite în psihologie. Coachingul este impregnat cu noțiuni de psihologie umanistă, știință creată de Abraham Maslow — disciplină teoretică preocupată de superioritatea valorilor umane, de auto-dezvoltare și auto-înțelegere. Coachingul presupune cercetarea și clarificarea nevoilor și a valorilor umane și studiul lor cu scopul de a găsi căile ce conduc către o evoluție personală și profesională.

Problemele existențiale, cum ar fi identificarea sensului și a scopului vieții, lucruri ce alină suferința și îl ajută pe individ să aibă o viață împlinită și fericită, sunt esențiale în procesul de coaching. Un coach de succes "are grijă" de client și îi oferă ceea ce psihologul Carl Rogers numește "căldură și acceptare necondiționată". Olalla susține că aspectul principal al coachingului este să fii acceptat, respectat și să ți se acorde atenție, nu să participi doar la un simplu schimb de informații între coach și client.

Deși coachingul nu este psihoterapie, mulți coachi cu studii de psihologie adoptă sau împrumută unele modele specifice. Printre modelele cel mai des utilizate se numără:

- *Terapia prin focalizarea pe soluție* — probabil că modelul terapeutic cel mai apropiat de coaching este terapia focalizată pe soluții, care înseamnă concentrarea asupra problemei, reformularea acesteia, găsirea unor alternative, stabilirea obiectivelor și crearea unui plan pentru a le realiza. Ca și coachingul, această terapie se bazează pe faptul că răspunsurile țin de repertoriul aptitudinilor fiecărui individ și este încadrat întotdeauna într-un context al competenței umane și al capacității noastre de schimbare și de adaptare.
- *Analiza tranzacțională (TA, de la "Transactional Analysis")* — creată de Eric Berne, TA ajută oamenii să-și identifice stărilor ego-ului (numite de el *Părinte*, *Adult* și *Copil*) și să evalueze și perfecționeze căi de adaptare și de dobândire a unei atitudini mature, adaptabile și realiste față de viață. TA este folosită în coaching pentru structurarea timpului, rezolvarea problemelor și a conflictelor.
- *Programarea neurolingvistică (NLP)* — fiind mai degrabă o tehnică decât o terapie, NLP este studiul a ceea ce funcționează bine la nivelul gândirii, al limbajului și al comportamentului. Este folosită ca intervenție de coaching în organizații, pentru a îmbunătăți abilitățile de învățare, a stabili obiectivele, a îmbunătăți relațiile și a "gestiona" gândurile și emoțiile într-un mod mai eficient.
- *Terapia constructivistă* — având la bază principiile constructiviste de învățare, terapia constructivistă sau narativă este văzută ca un sistem de "dizolvare" a problemei și un mijloc de rescriere a poveștii sau biografiei individului. Este folosită în organizații pentru a-i conduce pe angajați spre un plan mai realizabil și mai puternic. De exemplu, managerii sunt încurajați să-și scrie propria poveste pentru a-și scoate în evidență talentele și abilitățile. Oamenii își transformă

realitatea interioară, devin mai chibzuiți și mai capabili să-și determine soarta.

- *Terapia psihodinamică* — mult influențată de Freud, această terapie folosește interpretarea, explorează motivațiile inconștiente și cercetează cauzele profunde (de obicei din prima parte a vieții individului) pentru problemele din prezent. În special în SUA, mulți coachi sunt specializați în psihoterapie dinamică. Această terapie scoate în evidență importanța evaluării dinamicii ascunse care circumscrie anumite comportamente, cum ar fi tendința unui director de a avea totul sub control sau dificultățile pe care le întâmpină un individ în intimitate. Dar toată lumea a început să facă distincție între psihanaliză și coaching. Levinson, de exemplu, atrage atenția coachilor să nu devină psihoterapeuți, pentru că timpul nu le permite să se ocupe cum trebuie de fenomenul de transfer (adică transformarea inconștientă a unei relații actuale într-o extensie a unei relații din trecut). De asemenea, el subliniază că în coachingul pentru manageri îndrumătorul trebuie să aibă abilitatea de a distinge între coaching și terapie, folosind percepții și competențe psihologice de bază. Alți autori, ca de exemplu Kilburg, susține că îndrumarea are multe dintre caracteristicile intervenției psihoterapeutice, dar nu pe toate.

Următorul tabel prezintă câteva asemănări și deosebiri între coaching și psihoterapie.

Asemănări	Deosebiri
Ambele folosesc evaluarea.	Psihoterapeuții se destăinuiesc mai puțin decât coachii, așa că raportul de forțe în relația de coaching este mai puțin pronunțat.
Ambele analizează și clarifică valori.	Psihoterapeuții oferă rar sfaturi, în timp ce coachii sunt liberi să dea sugestii, sfaturi, să pună întrebări și să îl înfrunte pe interlocutor.
Ambele se concentrează pe client.	Psihoterapeuții tind să-și îndrepte atenția asupra rezolvării unor dureri și probleme mai vechi, în timp ce coachii recunosc impactul unor situații din trecut, dar nu le explorează în profunzime. Coachii sunt înclinați mai degrabă să reflecte comportamentele pro-actives și să-l determine pe individ să iasă din starea afectivă în care se află și să acționeze.
Ambele ascultă și reflectează.	Psihoterapia tinde să se ocupe de disfuncții, fie ele vagi sau precise, în timp ce coachingul conduce o persoană "funcțională" spre un succes mai mare și, dacă este cazul, îi recomandă investigații clinice.
Ambele îi ajută pe oameni să vadă caracterul posibil distrugător al acțiunilor și al sentimentelor lor.	Psihoterapia tinde să se focalizeze asupra unor sentimente legate de trecut, în timp ce coachingul stabilește obiectivele și îndeamnă la planuri de acțiune.
Ambele identifică punctele forte și slăbiciunile.	Psihoterapia explorează rezistența și transferul negativ, în timp ce coachingul încearcă să transpună nemulțumirile în obiective.
Ambele se străduiesc să plaseze individul într-un context de dezvoltare a adultului.	Psihoterapia se referă la progres, în timp ce coachingul la performanță.

Am arătat aici diferențele dintre *terapie* și *coaching*, dar există și specialiști care își aplică titlul de "psihoterapeut corporatist". Terapia corporatistă este o extensie a psihologiei clinice ocupaționale, care se concentrează asupra angajaților și cadrelor de conducere care au probleme, dar în aceeași măsură și asupra companiilor cu probleme. Ariile specifice terapiei corporatiste sunt: transformarea culturală, asistarea celor din conducere pentru a-și înțelege mai bine clienții, formarea echipelor, coachingul managerilor, recrutarea și selecția, reducerea traumelor produse de reducerile de personal sau de restrângerea activității.

Studiu de caz

Recomandare pentru psihoterapie

M.Y. are 42 de ani și face parte din conducerea unei mari firme de servicii. A fost propusă pentru promovare și a primit coaching pentru dezvoltare personală timp de 3 luni. Coachul a fost întotdeauna conștient că M.Y. are probleme acasă și că relația ei conjugală este sub presiune. În timpul unei sesiuni de coaching, ea i-a spus coachului că violența în familie este unul din subiectele care o preocupă și că dorește să lucreze cu coachul asupra modalităților de abordare a problemei pe care o are în relația cu soțul ei. Coachul, care era specialist în psihologie clinică și familiarizat cu problematica de caz, a decis că a da curs acestei cereri ar fi în afara mandatului său de coach, așa că i-a recomandat lui M.Y. un coleg, specialist în terapia de familie. M.Y. și coachul au continuat ședințele, concentrându-se asupra dezvoltării abilităților și competențelor de care avea nevoie M.Y. pentru viitoarea ei poziție.

Comparație între coaching și consilierea la locul de muncă

Consilierea la locul de muncă este o altă disciplină similară și, uneori, confundată cu coachingul. De obicei, consilierea presupune soluționarea deficiențelor de performanță prin remedierea unei probleme anume. Asemenea probleme pot fi stresul, anxietatea, calitatea slabă a muncii, absenteismul și nerespectarea repetată ale termenelor. Deși un consilier la locul de muncă poate îndeplini și rolul de coach, există câteva diferențe importante între modelul tradițional de consiliere și coaching, printre care:

- Scopul consilierii este de a-i face pe angajații-problemă să recunoască discrepanțele dintre performanțele lor actuale și cele dorite, să identifice sursa problemei, să dezvolte un plan de acțiune. Coachingul este un proces de dezvoltare continuă, prin care angajații dobândesc deprinderile și abilitățile necesare pentru dezvoltarea profesională și personală, și care îi vor ajuta să fie mai eficienți atât la serviciu, cât și în viața personală.
- Consilierea caută să identifice cauza problemei sau a lipsei de performanță, în timp ce coachingul pune accentul pe noi competențe și acțiuni.
- Modelul consilierii tradiționale urmează în general o abordare reparatorie, cu accent pe deficiențele și problemele ivite din nerespectarea unor cerințe, comportamente sau standarde. Coachingul pune accent pe punctele tari și pe realizări.
- Consilierea implică în general o estimare minimală, în timp ce coachingul face uz de instrumentele de învățare și dezvoltare (de exemplu feedbackul de 360 de grade) și de tehnicile de evaluare și diagnosticare comportamentală, pe care le introduce încă de la începutul intervenției.
- Consilierea tradițională este concentrată pe explorarea problemelor și comportamentelor reactive, în timp ce coa-

chingul este pro-activ și caută să identifice și să prevină problemele înainte ca acestea să apară.

- Consilierea este ocazională și folosită doar la nevoie, în timp ce coachingul implică în general un contract încheiat din start, cu derulare de la 3 la 6 luni.

Comparație între coaching și training

Organizațiile din lumea întreagă cheltuiesc milioane de dolari anual pe programele de training. Cercetările de până acum, desfășurate de Center for Creative Leadership, arată că numai 8-12% dintre cei care participă la programele de training transpun noile abilități și cunoștințe într-o îmbunătățire măsurabilă a performanțelor sau în rezultate mai bune, specifice activității respective. Aceasta se datorează în principal faptului că majoritatea programelor de training nu permit punerea în practică a cunoștințelor acumulate și nu există feedback și sprijin în continuarea derulării programului. Drept urmare, când capacitatea de aplicare a unei aptitudini nou dobândite se deteriorează încă de la primele încercări, nu există mecanisme de susținere a angajatului la locul de muncă, astfel încât acesta revine la comportamentul anterior.

Iată câteva deosebiri între training și coaching:

- Programul de training este fix și stabilit de către trainer, în timp ce în cazul coachingului, persoana care primește îndrumare stabilește agenda, care poate fi fluidă și flexibilă.
- În training schimbarea vine din exterior, în timp ce coachingul lucrează cu clientul pentru ca acesta să-și clarifice valorile și să-și crească motivarea intrinsecă.
- Unii participanți la training au de câștigat dintr-un astfel de program, în timp ce alții nu. În schimb, intervenția de coaching este personalizată și orientată către nevoile și telurile individului.

- Participarea la un program de training este deseori impusă, în timp ce la coaching participarea este voluntară.
- Trainingul implică foarte rar feedback, în timp ce coachingul presupune un feedback neîntrerupt și o învățare continuă.
- Trainingul tinde să accentueze stilul tradițional, ierarhic, de management, în timp ce coachingul este un proces de colaborare, mai democratic.
- În coaching este vorba de o schimbare susținută a comportamentului, în timp ce trainingul poate să nu producă schimbări majore în gândire și în acțiuni.

Evident, aceste diferențe nu exclud faptul că un coach poate aborda și rolul unui trainer sau profesor și nici faptul că un trainer sau profesor poate aplica unele ingrediente esențiale, aplicate cu succes în coaching.

Aceste roluri se suprapun atunci când sunt respectate următoarele principii:

- Accentuarea independenței persoanei care învață și a libertății ei de alegere.
- Accentuarea și dezvoltarea motivației intrinseci.
- Stimularea și dezvoltarea curiozității naturale.
- Formarea unor aptitudini de nivel superior.

Training versus coaching

P.D. este managerul de resurse umane (și fost manager de training timp de 8 ani) al unei companii regionale de asigurări. El a inițiat un program de dezvoltare personală pentru cadrele de conducere. Deoarece programul urmează a fi externalizat, P.D. a contactat un coach cu experiență și două firme de training care nu ofereau și servicii de coaching. P.D. nu era la curent cu noutățile în domeniu. Pe parcursul discuției, coachul s-a convins că P.D. nu prea înțelege deosebirea dintre

training și coaching. Mai important, P.D. nici nu dorea să cunoască mai multe despre coaching. A fost evident că P.D. se simțea într-un fel amenințat de conceptul de coaching și îl vedea ca pe un atac la experiența lui de trainer și la programele organizate de el.

Comparație între coaching și consultanța în management

Consultanții în management au diferite pregătiri profesionale — pot fi specialiști în training și dezvoltare, specialiști în resurse umane, psihologi specializați pe diferite domenii — industrial, organizațional etc. Din ce în ce mai mulți consultanți adaugă și coaching la serviciile pe care le oferă. Cu toate că funcția de bază a majorității consultanților de management este de a lucra la nivel organizațional, mulți dintre ei declară că clienții le solicită tot mai des servicii la nivel individual ("unu la unu"). Printre cerințele specifice se numără asistența în evaluarea performanțelor și în abordarea schimbării organizaționale, mai ales în contextul restrângerii activității. Deoarece domeniile respective se potrivesc foarte bine modelului de coaching, acesta poate fi văzut ca următorul stadiu al evoluției serviciilor de consultanță.

Deși între consultanță și coaching există câteva diferențe majore, cele două profesii au și multe asemănări. Într-un fel, toți coachii sunt consultanți, în timp ce doar puțini consultanți sunt coachi. Asemănările și deosebirile dintre cele două roluri includ:

Asemănări	Deosebiri
Ambele au ca scop sprijinirea schimbării organizaționale.	Coachingul poate fi furnizat și în afara unei relații de consultanță.
Ambele rezolvă probleme, stabilesc obiective și creionează un plan de acțiune.	Consultanții tind să devină experți pe anumite segmente (industrie sau afaceri), în timp ce specializarea unui coach este în domeniul conversației, al comunicării, emoțiilor și aptitudinilor interpersonale. Coachul nu trebuie să fie expert în vreun domeniu de afaceri.
Ambele pot proiecta și organiza workshopuri și pot lucra cu echipe.	Serviciile consultanților se bazează pe informații, în timp ce coachingul se desfășoară în zona relaționării.
Ambele pot fi văzute ca un remediu rapid, o intervenție reparatorie, de corectare, pentru o persoană anume, mai degrabă decât o intervenție pentru o problemă cu rădăcini adânci în organizație.	De la consultanți se așteaptă în mod frecvent să furnizeze răspunsuri, în timp ce coachii suscită și așteaptă răspunsurile de la individ.
	Consultanții adună și analizează informații, scriu rapoarte și fac recomandări care în mod frecvent sunt sistemice și întemeiate pe nevoile organizației. Rareori sunt solicitați să lucreze cu persoane în timpul unei perioade de tranziție și schimbare. În schimb, coachii lucrează cu oamenii în timpul și după schimbarea organizațională.
	Consultanții tind să prescrie soluții "comerciale" standard, deja testate, în timp ce coachingul este mai personalizat și preocupat de nevoile individului, de valorile și obiectivele acestuia.

Asemănări	Deosebiri
	Consultanții se concentrează în general asupra aspectelor legate de muncă, în timp ce coachingul este mult mai general și ia în considerare și alte aspecte ale vieții individului.
	Consultanții se ocupă de probleme specifice, în timp ce coachii sunt mult mai vizionari, au capacitatea de a gândi în viitor și sunt întotdeauna pregătiți să creeze și să fructifice oportunități.

Studiu de caz

Consultanță versus coaching

O importantă organizație ce activează în domeniul tehnologiei informației decide să inițieze un program pilot pentru manageri, pentru a-i face să adopte un stil managerial tip coaching în activitatea lor. O firmă de consultanță în management, de mărime medie, cu care fusese încheiat deja un contract, și-a asumat sarcina respectivă. Deși cei din firma de consultanță se autoetichetau și coachi, ei nu aveau nicio calificare oficială în disciplina respectivă. Deoarece le lipsea specializarea de coaching cerută, consultanții au propus un program de "coaching" care de fapt presupunea training, consultanță și tehnici învechite de consiliere. Drept urmare, rezultatele programului pilot nu au fost mulțumitoare și nu s-a putut lansa în cadrul organizației.

Comparație între coaching și mentoring

Mentoringul este și el foarte des confundat cu coachingul. Unele definiții ale mentoringului pot ajuta la diferențierea celor

două procese. În abordarea lui Lewis, mentoringul este un mod firesc prin care cineva, de regulă mai vârstnic, mai înțelept, cu o vastă experiență de viață și cu o anumită specializare, îi oferă altcuiva cunoștințe, aptitudini și experiență.

Iată și alte definiții:

“Un mentor este o persoană care oferă cunoștințe, intuiție, perspective sau înțelepciune, folositoare în mod special unei alte persoane” (Shea, 1996)

“Mentorul este un prieten în carieră, care îți cunoaște domeniul și care te sfătuiește și te încurajează.” (Rolfe-Flett, 1996)

Într-o abordare tradițională, mentoringul a fost văzut ca o relație ierarhică, în care o persoană mai în vârstă împărtășește din înțelepciunea, cunoștințele și sfaturile sale unui tânăr recunoscător, dar oarecum neajutorat. Relațiile ce se stabilesc în cadrul mentoringului modern sunt mai curând o “alianță de învățare”, reciprocă, bazată pe colaborare și egalitate. Aceste caracteristici le are și relația de coaching și, într-adevăr, există numeroase similitudini între mentoring și coaching.

Câteva din aceste asemănări și deosebiri sunt prezentate în continuare.

Asemănări	Deosebiri
Ambele necesită abilități interpersonale bine dezvoltate.	Mentoringul creează un viitor bazat pe competența și înțelepciunea altei persoane, în timp ce coachingul abordează crearea viitorului pornind de la posibilitățile individului.
Ambele necesită capacitatea de a prezenta încredere, de a sprijini implicarea și de a genera acțiuni noi, folosind aptitudini pentru ascultare și dialog.	Mentorii sunt recunoscuți ca experți în domeniul lor de activitate.
Ambele scurtează curba de învățare.	Mentoringul este de obicei focalizat în mod special pe carieră, în ideea avansării în funcție.
Ambele vizează individul, creșterea performanțelor și productivității acestuia.	Mentorii au de obicei experiență căpătată la nivelul eșalonului managerial superior și au vaste cunoștințe despre structura, politicile, puterea și cultura organizațională.
Ambele îl stimulează pe individ să se străduiască să facă mai mult și îl ajută dacă greșește sau se simte depășit.	Mentorii oferă sfaturi și își exprimă opiniile în legătură cu strategiile și planurile de acțiune, în timp ce coachingul așteaptă ca răspunsurile să vină de la individ.
Ambele îi oferă individului sprijin, dar fără să-l scutească de responsabilitate.	Mentorii au o putere și o influență considerabilă pentru avansarea în carieră a individului și îi susțin promovarea.
Ambele necesită un anumit grad de cunoștințe privind organizația.	Mentorii transmit și întipăresc standardele, normele și valorile profesiei sau organizației. În coaching este vorba mai mult despre explorarea și dezvoltarea valorilor proprii ale individului, a viziunii și standardelor sale.

Asemănări	Deosebiri
Ambele se concentrează asupra procesului de învățare și dezvoltare, pentru a amplifica aptitudinile și competențele persoanei respective.	
Ambele stimulează creșterea personală pentru formarea competenței într-un nou domeniu.	
Ambele pot funcționa ca un ghid în carieră, pentru reconsiderarea aspirațiilor și identificarea valorilor, viziunii și atuurilor în carieră.	
Ambele oferă modele de urmat.	

Deși există deosebiri evidente între mentoring și coaching, ele au totuși și multe puncte comune, inclusiv unele competențe necesare succesului în ambele discipline. Probabil cea mai simplă cale de a defini conexiunea dintre cele două roluri este de a considera coachingul un stil de relaționare care poate fi folosit și în mentoring. În plus, după ce coachul și individul încheie intervenția de coaching (stabilirea obiectivelor, alcătuirea și aplicarea cu succes a unui plan de acțiune), coachul își poate asuma un rol similar cu al unui mentor. Coachul se poate întâlni o dată sau de două ori pe lună cu fostul client, rolul lui fiind să-l îndrume și să-l sprijine în evoluția sa, oferindu-i sfaturi profesionale și observații demne de încredere.

Coachul ca mentor

E.B., coach specializat în coaching pentru manageri, a lucrat timp de 6 luni cu D.S., manager din eșalonul superior al unei bănci. În acest timp, alianța de coaching s-a concentrat asupra stabilirii obiectivelor, strategiilor și planurilor de acțiune pentru creșterea calităților de lider ale lui D.S. și a capacității lui de a-și forma echipa. La finalul programului de coaching, E.B. și D.S. au continuat să se întâlnească o dată sau de două ori pe lună. Nu erau sesiuni oficiale de coaching. Mai degrabă D.S. căuta îndrumare profesională și sprijin în domenii ce trebuiau abordate la momentul respectiv. Relația de mentoring s-a extins pe o perioadă de peste doi ani.

CAPITOLUL 2

Cine poate fi coach?

Puncte cheie

- Însușirile unui coach de succes
- Coachingul deprinderilor de viață

Înșușirile unui coach de succes

În prima secțiune a acestui capitol, ne vom îndrepta atenția asupra principalelor competențe și însușiri generale, necesare pentru a putea oferi un coaching de succes — fie pentru afaceri (*business coaching*), fie pentru manageri (*executive coaching*), fie pentru dezvoltarea deprinderilor de viață (*life skills coaching*). Aceste calități îi pot indica unui coach direcția de dezvoltare personală și pot oferi o referință pentru verificarea modului în care este practicat coachingul. A doua secțiune oferă persoanelor interesate câteva sugestii și criterii de selecție pentru alegerea unui coach personal, pentru îndrumare în viața de zi cu zi. Principalele competențe și criterii de selecție pentru coachingul de afaceri și cel pentru manageri vor fi prezentate în Capitolele 3 și 4.

Care este profilul unui coach tipic?

O cercetare recentă, efectuată în Statele Unite de către Harriet Salinger și Judy Feld, arată că majoritatea coachilor sunt femei, aparținând generației baby-boom, cu o largă varietate a pregătirii profesionale inițiale — psihologie, resurse umane, consultanță în management, educație, asistență medicală. Fiecare grup profesional aduce ceva unic în abordarea coachingului. Psihologii dispun de o gamă semnificativă de procedee pentru a susține schimbarea comportamentală, în timp ce practicanții din zona resurselor umane dispun de aptitudini specifice de evaluare a performanței și implicării. Consultanții în management au cunoștințe de specialitate în diferite domenii organizaționale și au experiență în managementul proiectelor; profesorii sunt experți în transferul cunoștințelor și cunosc principiile dezvoltării personale; medicii înțeleg legătura dintre minte și corp. Și alte grupuri profesionale — avocați sau specialiști în diverse domenii — aduc o cunoaștere specifică sectoarelor în care își desfășoară activitatea.

Ce motivează o persoană să devină coach?

Foarte mulți dintre cei ce doresc să practice coachingul au tendința să idealizeze și să româneze această activitate: pentru cei ce aspiră să devină coachi, factorii care îi motivează sunt adesea altruismul, curiozitatea sau pur și simplu provocarea. Ei se închipuie călăuzind sau sfătuind oamenii, oferindu-le înțelepciune tuturor celor cu care se întâlnesc în viață. Dacă aleg să muncească în zona marilor corporații, își imaginează că vor avea o viață plină de extraordinar și strălucire în preajma celor puternici și importanți. Recunoașterea meritelor, câștigul financiar, spiritul întreprinzător, independența, valoarea personală, o schimbare în carieră — toate sunt motive frecvent invocate pentru a deveni coach.

Înainte de a te lansa într-o carieră de coaching este important să înțelegi natura și scopul unei astfel de activități. Coachul aspirant ar trebui să verifice dacă înțelege realitatea a ceea ce este și a ceea ce nu este coachingul, să o raporteze la speranțele sale și să decidă în ce măsură o astfel de activitate i se potrivește. Coachingul poate avea semnificații foarte diverse — este o profesie nouă și nu există o traiectorie profesională clară. Cel ce dorește să devină coach trebuie să-și definească înțelesul coachingului și să-i accepte unicitatea.

Iată câteva caracteristici generale ale profesiei de coach:

- Coachingul este o activitate din sfera serviciilor.
- Coachii lucrează într-o mare diversitate de domenii ale activității umane.
- Relația coach-client se află în nucleul acestei activități.
- Coachii provin din medii profesionale extrem de diverse, spre deosebire de alte grupuri profesionale.
- Coachii vin din exterior și lucrează în interior.

Pentru cineva care dorește să devină coach, o cale de a avea o perspectivă mai realistă în privința speranțelor sale și a măsurii în care i se potrivește o astfel de meserie este să discute cu persoane care practică deja coachingul, pentru a afla mai multe

despre motivația și competențele acestora, despre recompense, dar și despre dificultățile și limitările meseriei. Cel mai eficient mod de a întreprinde acest demers este să solicite o discuție — chiar și prin telefon — câtorva practicieni. Înaintea unei astfel de întrevederi este desigur util să-și aibă pregătite câteva subiecte și întrebări pe care să le aducă în discuție.

Alți factori care trebuie luați în considerare pentru a decide asupra unei cariere în coaching sunt:

- *Concepția despre sine* — aceasta este dată de autocunoaștere și de măsura în care suntem conștienți de punctele noastre forte, dar și de limitările noastre, de stilul de cunoaștere (gânduri și percepții), de modul în care interacționăm cu ceilalți, de adaptabilitatea noastră la schimbare.
- *Interesele* — în mod evident, un coach trebuie să fie interesat de oameni, de motivațiile lor, și să fie conștient și atent la nuanțele subtile legate de sentimente și comportament. Preocuparea naturală față de cariera diferitelor persoane, față de stilul de viață, față de viziunea și obiectivele acestora este un semn bun pentru a începe o carieră de coach.
- *Abilitățile* — dacă anumite tehnici și competențe pot fi învățate, câteva abilități naturale sunt de bun augur pentru succesul în activitatea de coaching: o anumită mobilitate mentală, capacitatea de a găsi rapid soluții și o foarte bună relaționare cu ceilalți (sensibilitate, empatie, viziune interioară).

Rolul valorilor în coaching

Sistemul propriu de valori determină standardele noastre pentru ceea ce considerăm bun sau rău, corect sau greșit, valoros sau lipsit de importanță. Coachingul nu este sinonim cu consilierea, predarea cunoștințelor sau predica, deși, ca și în cazul acestor profesii, valorile sunt partea principală a relației dintre coach și persoana căreia i se oferă coaching. Pentru a stabili obiective și planuri de acțiune congruente cu aspirațiile

și viziunea unui individ, coachul trebuie să facă apel constant la valorile persoanei respective. Țelurile își au rădăcina în sistemul de valori al fiecăruia.

Se întâmplă ca uneori să ne pierdem din vedere propriile valori și să acționăm într-un mod incompatibil cu ele. De aceea, coachul trebuie să încerce să clarifice sistemul de valori al persoanei căreia îi oferă coaching și chiar să-l pună sub semnul întrebării. Dacă nu procedează așa, persoana respectivă s-ar putea să nu ia în seamă faptul că prețuiește anumite valori mai mult decât altele, sau chiar să nu știe care îi sunt propriile valori. Uneori, coachul trebuie să-i provoace — deschis și direct — pe cei pe care îi îndrumă, atunci când sistemul lor de convingeri și valori contravine evident atingerii scopului propus.

În relația de coaching, sistemul de valori al coachului este extrem de vizibil. Coachii nu pot să excludă propriul sistem de convingeri și valori — nu pot acționa complet detașat și “liber de orice valoare”. De vreme ce coachii au obligația etică de a nu-și impune propriile valori asupra celui pe care îl îndrumă, este necesară o discuție deschisă asupra importanței valorilor în relația de coaching.

Sunt mai multe probleme legate de valorile coachului și de impactul lor asupra relației de coaching. De exemplu, coachul poate să facă judecăți de valoare relativ la personalitatea și modul de relaționare ale persoanei căreia îi oferă îndrumare. Dacă aceste judecăți sunt negative, s-ar putea să fie dificilă stabilirea unor raporturi de empatie și încredere. Se poate întâmpla ca îndrumătorul să dezaprobe alegerile și ținuturile interlocutorului, caz în care e posibil să nu-i poată oferi sprijin necondiționat pentru atingerea lor. De asemenea, se poate întâmpla ca îndrumătorul să se găsească în plin conflict de interese când valorile și scopurile organizației sunt în conflict cu ale persoanei îndrumate sau chiar cu valorile coachului.

În mod evident, chestiunea valorilor și a problemelor etice suscitade de acestea țin de integritatea și de opțiunile fiecărei persoane.

Calitățile personale ale unui coach de succes

Coachul ideal — coachul perfect — nu există. Acumularea de cunoștințe este un proces perpetuu. Ne reevaluăm constant din punctul de vedere a ceea ce știm și a ceea ce avem nevoie să învățăm pentru a continua să ne dezvoltăm. În cursul activității noastre, am constatat nevoia reală de seminare și workshopuri pentru persoanele care doresc să se dezvolte și să avanseze profesional în coaching.

Totuși, nu oricine poate deveni coach. Dacă multe aptitudini de coaching pot fi dobândite prin training și practică, experiența și cercetările au evidențiat zece calități personale ale unui coach eficient și capabil de succes în activitate. Acestea sunt prezentate în continuare.

1. Capacitatea de autocunoaștere

Deși nu suntem adepții unei autoanalize intense și continue, trebuie să subliniem că, pentru a avea succes în coaching, sunt necesare, într-un grad ridicat, cunoașterea de sine și acceptarea de sine. Cu cât suntem mai conștienți de noi înșine, cu atât sunt mai mari posibilitățile noastre de a alege și de a ne simți liberi. De asemenea, ca și în cazul altor profesii care implică interacțiunea cu oamenii, și în cazul coachingului este esențial să înțelegem ce ne motivează să practicăm această meserie.

A deveni coach înseamnă a fi motivați de interesul înăscut și de grija pentru semenii noștri, așa cum este specific tradiției umaniste, ilustrate de abordările lui Abraham Maslow sau Carl Rogers. Acest fel de a vedea lumea determină credința că rațiunea va triumfa asupra fricii, că oamenii au toate resursele, că sunt competenți și capabili de a se autoconduce și de a trăi vieți rodnice, împlinindu-și destinul. Coachul motivat și inspirat de aceste concepții poate să îndrume și să ofere sprijin oamenilor pentru a-și dezvolta capacitățile și pentru a stimula schimbări constructive și durabile. Curiozitatea, provocarea și altruismul

pot fi și ele posibili factori motivatori. E util, poate, să menționăm și câteva motive "rele" de a-i ajuta pe ceilalți, așa cum au fost identificate de Nelson-Jones: frustrările nerezolvate, căutarea intimității cu cineva, dorința de a face bine cu orice preț, oportunismul sau credința oarbă într-o cauză sau alta.

Iată câteva aspecte ale capacității de autocunoaștere:

- capacitatea de a se autoobserva și de a reflecta la sine;
- capacitatea de a recunoaște lucrurile imuabile, aflate în afara controlului propriu, și pe cele care pot fi schimbate;
- capacitatea de a-și monitoriza propriile reacții, emoții și comportamente, precum și impactul pe care îl pot avea într-o sesiune de coaching;
- înțelegerea realistă a propriilor calități și defecte;
- cunoașterea propriilor motive și nevoi (nevoia de a fi plăcut, nevoia de a controla, nevoia de a fi perceput ca expert și a da sfaturi, problemele emoționale nerezolvate);
- recunoașterea propriilor prejudecăți;
- capacitatea de a accepta critica și feedbackul fără a deveni defensiv;
- conștientizarea situațiilor de transfer (în care clientul proiectează inconștient asupra coachului calități ce aparțin unei persoane importante din viața sa, de obicei o figură parentală) și de contratransfer (când coachul se identifică cu clientul), cunoașterea propriilor temeri și neliniști relativ la coaching — teama de eșec, de confruntare, de provocare, de succes.

2. Capacitatea de a-i inspira pe ceilalți

Un coach nu-și poate inspira clienții să acționeze în viața lor într-un mod în care el însuși nu ar putea sau nu ar vrea să acționeze asupra propriei vieți. Coachul trebuie să fie conștient de nevoile de dezvoltare ale clienților și să-i inspire în identificarea pasiunilor și valorilor lor, în strădania de a-și atinge cele mai înalte obiective și a-și împlini destinul.

Un coach de succes este capabil să-l facă pe client să fie disciplinat și concentrat, făcând apel la motivația sa internă, nu la o presiune exterioară. Ceea ce îl face capabil pe client să-și dezvolte potențialul este tocmai încrederea coachului. Coachul îi dă clientului posibilitatea să acționeze fără restricții sau constrângeri care ar putea să-l abată de la atingerea obiectivelor.

Nu oricine are capacitatea naturală de a *inspira* pe cineva. Există oameni care excelează în a-i sprijini și a-i ajuta pe alții pe parcursul unei vieți pe care aceștia din urmă o pot considera dificilă și dureroasă. A inspira înseamnă a călăuzi prin exemple și prin credința că viața este plină de sens, de oportunități și de provocări. Un coach învingător încurajează asumarea riscurilor și inspiră la acțiune, asigurând totodată o plasă de siguranță pentru cei care greșesc sau ratează. Eșecul este feedback — o oportunitate de a crește. Coachii și clienții care nu-și asumă riscul eșecului riscă, în schimb, să rămână pe loc. Pentru a reuși cu adevărat să inspire și să transforme, un coach trebuie:

- să trăiască și să acționeze în acord cu valorile și credințele pe care le susține;
- să pornească de la un model al punctelor forte și nu al celor slabe;
- să recunoască atuuri acolo unde ceilalți văd doar carențe;
- să construiască viziune și motivație, astfel încât clienții să se poată hotărî și focaliza pe obiective care îi atrag spre acțiune și care reflectă valorile, visurile și aspirațiile lor;
- să-i ajute pe clienți să recunoască posibilități nesesizate anterior, dar care există în diverse circumstanțe din viața lor actuală;
- să-și stabilească mereu standarde înalte pentru el însuși și pentru ceilalți;
- să furnizeze prin el însuși un model;
- să-și provoace și să-și scoată clienții din "zona de confort", pentru a dobândi mai mult succes și a fi mai satisfăcuți de viața lor;

- să fie dispus să-și asume responsabilitatea eventualelor replierii și eșecuri;
- să manifeste dorința de a-și spori competența;
- să poată să-i inspire clientului hotărârea de a se schimba și de a fi perseverent, pentru a se asigura că rezultatul final este învățarea susținută și schimbarea comportamentală;
- să aibă pasiunea de a-i ajuta pe ceilalți să învețe, să se dezvolte și să-și fructifice potențialul la maximum.

3. Capacitatea de a construi relații

Un coach este un om pe care ceilalți îl văd ca accesibil, prietenos și demn de toată încrederea, un om care consideră coachingul o prioritate. Coachii trebuie să fie oameni pe care te poți baza și pe care îi poți aborda, care îți oferă totul. Ei trebuie să fie în totalitate focalizați asupra activității lor, și nu preocupați exclusiv de un anume rezultat. Succesul coachingului depinde într-o foarte mare măsură de natura relației care se stabilește între coach și client.

Coachii trebuie să-i încurajeze pe oamenii independenți, sănătoși, care au libertatea de alegere și capacitatea de a determina calitatea relației pe care o doresc. Cum coachingul este centrat frecvent pe îmbunătățirea abilităților de a relaționa ale clientului (în mediu privat sau profesional), coachul oferă chiar el un model în clădirea unor relații eficiente și de încredere. Astfel, un coach bun:

- alocă timp pentru a-l cunoaște pe cel cu care interacționează;
- construiește o bună relație de afinitate, bazată pe încredere și deschidere;
- își câștigă credibilitatea prin încrederea pe care o are în obiectivul său și prin tăria cu care și-l urmărește;
- asigură confidențialitatea relației;
- este răbdător și are așteptări moderate, înțelegând că dezvoltarea personală este uneori lentă, inegală și poate chiar dificilă;

- își câștiga încrederea și fidelitatea clientului, pentru a-i putea oferi gradul necesar de sprijin și provocare;
- rezistă tentației de a oferi opinii și-l lasă pe client să-și descopere singur propriile păreri și răspunsuri;
- apreciază și recunoaște necondiționat unicitatea și valoarea clientului;
- încurajează discutarea și rezolvarea problemei.

4. Capacitatea de a fi flexibil

Spre deosebire de trainer, care trebuie să urmeze un anume plan de lecții, coachul are o agendă flexibilă. El stabilește prioritățile și obiectivele împreună cu clientul, și tot împreună cu acesta dezvoltă un plan de acțiune pentru a îndeplini schimbarea comportamentală dorită. Totuși, această agendă nu e "bătută în cuie", iar un coach eficient o poate adapta, venind în întâmpinarea nevoilor de schimbare ale clientului. Nu prioritățile îndrumătorului, ci cele ale clientului determină întotdeauna agenda unui coach.

Coachul are capacitatea de a se adapta ritmului clientului și de ști când să schimbe strategia pentru a o face cât mai potrivită acestuia. Un coach de succes știe și să se adapteze diverselor moduri în care oamenii acceptă informația, schimbarea sau feedbackul. De exemplu, în anumite cazuri se poate întâmpla ca schimbarea să fie rapidă, iar clientul să-și rezolve problema încă de la începutul procesului de coaching. În alte cazuri, schimbarea poate fi lentă și nesigură, iar coachul are nevoie de răbdare și tenacitate pentru a oferi sprijin și pentru a încuraja clientul pe parcursul unei perioade dificile.

A fi flexibil înseamnă:

- să știi când să oferi sprijin și când să provoci, când să fii aspru și când înțelegător;
- să te pliezi ușor pe agenda clientului;
- să recunoști diferite stiluri personale și să te adaptezi lor;

- să variezi stilul de coaching pentru a te adapta cât mai bine clientului;
- să primești feedback și să faci schimbări de atitudine sau de comportament;
- să te arăți încrezător sau modest, după caz.

5. Capacitatea de a comunica

Multe persoane apelează la coaching când au dificultăți cu colegii de serviciu, cu clienții sau cu cei apropiați. Alți oameni caută un coach personal pentru a-i îndruma și sprijini în cursul unor tranziții, inclusiv în cazul dificultăților cu partenerii de afaceri sau cu familia. Coachul trebuie să posede o gamă largă de aptitudini interpersonale și comunicare, pentru a însoți cu sensibilitate și răbdare îngrijorările clienților săi.

Coachul trebuie să manifeste empatie față de client, arătând apreciere și înțelegere pentru viziunea lui despre lume, pentru valorile lui, pentru temerile și visurile lui. Un bun coach știe să asculte, să pună la timp întrebări provocatoare, să ofere feedback clar și direct și să solicite, la rândul său, un feedback sistematic. Este important să dorească să stabilească o comunicare sinceră și să identifice imediat dacă clientul are o performanță inacceptabilă, chiar dacă acesta se apără, se simte stânjenit sau nu-i convine ce i se spune.

Iată câteva abilități necesare de comunicare interpersonală:

- *Autenticitatea* — coachii sunt sinceri și cinstiți și cred în ceea ce gândesc și spun. Nu se ascund în spatele unor măști sau al unor personaje și acceptă să se dezvăluie, dacă astfel își ajută clientul în explorarea sinelui și în autocunoaștere.
- *Empatia* — coachul poate să înțeleagă și să "trăiască" lumea clientului, privind nevoile acestuia cu grijă și preocupare. Totuși nu este o empatie posesivă.
- *Sprijinul necondiționat* — coachul apreciază unicitatea și valoarea fiecărei persoane.

- *Perspicacitatea* — un coach de succes are capacitatea de a observa, de a înțelege și de a generaliza pe baza experienței personale și a resurselor profesionale.
- *Curiozitatea* — un coach este, prin însăși firea sa, interesat de natura umană și sensibil la binele personal al celorlalți.
- *Capacitatea de a asculta* — un coach ascultă mai mult timp decât vorbește. Pune întrebări, reflectează, clarifică și oferă feedback.
- *Abilitatea de a folosi umorul* — coachii trebuie să fie în stare să râdă de ei înșiși și de idiosincraziile lor, să fie oameni veseli.
- *Capacitatea de a tolera ambiguitatea* — coachii trebuie să fie capabili să se simtă în largul lor în zone necunoscute, nesigure sau paradoxale. Această calitate e dată de încrederea în sine și în coaching.
- *Curajul și dorința de a oferi feedback* — coachii oferă feedback neîntrerupt, atât pozitiv, cât și negativ, pentru a-i ajuta pe clienți să se schimbe și să se dezvolte.
- *Capacitatea de a-i înfrunța pe ceilalți* — un coach nu ezită să-și provoace clientul cu privire la potențialul pe care acesta nu și-l exploatează spre binele personal sau al organizației.

6. Capacitatea de a privi spre viitor

Coachingul înseamnă acțiune. Explorarea sinelui, viziunea personală și conștiința de sine apar totdeauna în contextul acțiunii: ce putem face pentru a atinge un anumit obiectiv sau pentru a schimba un anumit comportament? Ce va face clientul cu ceea ce a început să înțeleagă? Coachul nu rămâne prea mult la linia de plecare și nici nu se împotmolește în examinarea sentimentelor, obiecțiilor sau fricii de eșec. Chiar dacă, la început, clientul nu reușește ce și-a propus, un coach bun îi menține interesul pentru acțiune, fiind în același timp atent la ce blocaje ar putea să apară, unde ar putea să se învârtă în cerc, ce anume ar putea să-l facă inefficient. Coachul este încredințat că orice

om are inteligența, creativitatea și energia de a înainta și a avea succes — numai că s-ar putea să aibă nevoie de ajutor ca să-și folosească aceste resurse. Coachii orientați spre viitor:

- pun accent pe *aici* și *acum*;
- sunt orientați spre viitor, trecutul interesându-i numai în privința efectelor asupra prezentului;
- identifică deschideri care pot favoriza un rezultat semnificativ în cel mai scurt timp;
- acționează chiar dacă nu sunt siguri de rezultat;
- lucrează împreună cu clientul pentru a stabili obiective și planuri de acțiune pe termen lung;
- sunt orientați spre obiective și rezultate;
- încurajează clientul să-și asume responsabilitatea pentru dezvoltarea sa viitoare.

7. Capacitatea de a fi disciplinat

Schimbarea este uneori dureroasă. Oricare ar fi rezultatul și beneficiile, oamenii opun adesea rezistență schimbării, temându-se că ar putea pierde ceva din cauza ei. Coachingul este un proces de creștere, dezvoltare și schimbare. Un coach trebuie să se arate ferm și dedicat, să se concentreze disciplinat asupra obiectivelor și asupra planului de acțiune care, în final, va determina și susține schimbarea comportamentală dorită. Disciplina se manifestă prin:

- concentrarea intensă asupra obiectivelor, temperată de înțelegerea empatică a blocajelor și nesiguranței clientului cu privire la schimbare;
- concentrarea asupra a ceea ce trebuie făcut, în ciuda eventualelor piedici și a riscului de a eșua;
- refuzul de a ceda presiunii clientului, a conducerii organizației sau chiar a coachului însuși de a aplica soluții rapide, de moment;

- capacitatea de a recunoaște situațiile în care un client nu poate să facă o anumită schimbare și de a-l sprijini să-și îndrepte energia în altă direcție;
- respectarea structurii sesiunii de coaching;
- adaptarea permanentă la ritmul de învățare și de schimbare al clientului.

8. Capacitatea de a respecta limitele profesionale

Coachingul nu este un panaceu și nu rezolvă problemele oricărui individ. Este important să se facă o selecție a clienților, urmărind o bună armonizare între coach și client. Există persoane care nu sunt dispuse să învețe și să se schimbe — a le propune coaching poate să nu fie cea mai eficientă abordare.

Un coach nu poate fi orice pentru oricine. Niciun coach nu știe suficient despre orice, pentru a putea oferi ajutor oricui. Un coach bun își cunoaște posibilitățile și limitele și dovedește că are:

- capacitatea de a recunoaște în ce măsură recursul la coaching este cea mai bună opțiune pentru o anumită persoană;
- capacitatea de a aprecia în ce măsură clientul are controlul asupra schimbării dorite și dacă va obține rezultatele dorite — relații mai bune cu cei din jur, un stil de viață echilibrat, progres în carieră etc.;
- capacitatea de a ști când să refuze să ofere coaching cuiva;
- capacitatea de a recunoaște că este depășit de o problemă ivită în relația de coaching.

9. Capacitatea de a diagnostica probleme și de a găsi soluții

Un coach trebuie să adune informații despre client, pentru a determina problemele care trebuie abordate. Tehnicile de intervievare și evaluare pot fi învățate de oricine, dar un coach

de succes trebuie să aibă în plus anumite calități, care îi permit să folosească creativ informațiile despre client, pentru a-i putea diagnostica problemele și pentru a-l conduce la soluții de excepție. Iată câteva calități necesare:

- un simț special pentru întrebări;
- capacitatea de a intui ce “nu merge bine” și ce se poate face;
- capacitatea de a aplica cunoștințe teoretice în situații practice;
- creativitate — perspective inedite și percepții noi;
- aptitudini deosebite și unice de rezolvare a problemelor.

10. Capacitatea de a face afaceri

Coachii nu vând numai un produs intangibil, ci se vând și pe ei înșiși. Pe o piață din ce în ce mai competitivă, coachii sunt aleși atât pentru calitatea serviciilor pe care le oferă, cât și pentru abilitatea cu care argumentează utilitatea unor astfel de servicii și beneficiile specifice programelor de coaching pe care le propun. Pentru a se promova cu succes și pentru a reuși în afaceri, un coach trebuie să aibă:

- ambiția și determinarea de a avea succes;
- încredere în sine și în ceea ce oferă;
- abilitatea de a fi deschizător de drumuri — de a face ca lucrurile să se întâmple;
- un entuziasm contagios față de coaching;
- încredere în forțele proprii;
- energie — vigoarea de a duce la bun sfârșit o sarcină;
- optimism și determinare în cazul unei respingeri;
- hotărârea de a-și asuma noi riscuri și provocări și de a aborda necunoscutul;
- un spirit antreprenorial creativ, care să-l inspire mereu să propună strategii de vânzare noi și cu tot mai mult succes;

- angajarea în realizarea viziunii și obiectivelor sale de afaceri;
- dorința competitivă de a cuceri piețe noi.

Un coach are nevoie, mai devreme sau mai târziu, de una sau alta dintre calitățile enumerate mai sus. Pentru a-și crește șansele de succes în activitatea sa, este util ca un coach să-și facă o trecere în revistă a acestor însușiri necesare, pentru a-și identifica atuurile și slăbiciunile.

Coachingul deprinderilor de viață

Cum se poate alege coachul potrivit?

Această carte este dedicată coachingului de afaceri și celui pentru manageri. Totuși foarte multe persoane din companii și organizații se adresează unui coach cerându-i ajutor în probleme legate de viața personală — probleme care le influențează performanța la locul de muncă. Unii coachi specializați în coachingul de afaceri sau pentru manageri se ocupă mai mult de viața personală a clientului decât de cea de la locul de muncă, pe când alții preferă să se concentreze numai pe problemele legate de serviciu. Granițele nu sunt clar delimitate. Se poate oferi unor angajați, la locul de muncă, coaching pentru problemele legate de viața personală — pentru că le influențează performanța în muncă; pe de altă parte se poate oferi cuiva, la domiciliu, coaching în vederea realizării unui echilibru mai bun între viața privată și cea profesională; sau, pur și simplu, un coach se poate specializa anume pe problemele legate de viața personală.

Înainte de a alege un coach, e necesar să facem un proces de autoevaluare; să ne întrebăm ce dorim să obținem de la coach. De exemplu, "Cum pot avea o relație mai bună cu partenerul?", "Cum pot să aloc mai bine timpul dedicat muncii și cel dedicat relaxării?", "Cum aș putea atinge în perioada

pensiei obiectivele care mi-au rămas neîndeplinite în timpul vieții profesionale?", "Cum aș putea să continui să-mi dezvolt latura spirituală?"

Următorul studiu de caz ilustrează rolul pe care l-a avut coachul personal în viața unei avocate de succes. În acea etapă din cariera ei, B.H. nu simțea nevoia unui coach pentru a-și dezvolta sau pentru a-și consolida aptitudinile specifice muncii. Totuși, a fost de acord că i-ar putea fi utilă asistența unui coach în acele aspecte ale vieții personale care au impact indirect asupra performanțelor ei profesionale.

Studiu de caz

Coaching pentru îmbunătățirea relațiilor

B.H. are 42 de ani, e necăsătorită și este partener-asociat la o firmă de avocatură de succes. Are o situație financiară bună și deține un apartament în centrul orașului, în apropiere de sediul firmei la care lucrează. Totuși, în ultimii ani, a reușit din ce în ce mai greu să țină legătura cu familia și prietenii, și are senzația unei neîmpliniri sufletești. Dat fiind stadiul în care se afla în carieră, B.H. s-a hotărât să ia problema în mână și să-și refacă echilibrul dintre viața profesională și cea personală. Avea de ales între doi coachi: unul pentru persoane necăsătorite și altul pentru probleme spirituale. Printre problemele pe care dorea să le lămurească figurau: "cum aș putea găsi egalitate într-o relație romantică?", "să fie oare ideea partenerului ideal doar o himeră romantică?", "de ce e dificil pentru femeile cu carieră să-și găsească un partener egal?", "cum să-mi fac timp să mă ocup mai mult de eul meu spiritual?". Printre criteriile stabilite de B.H. pentru aș alege coachul erau: deschidere, onestitate, franchețe, sensibilitate și flexibilitatea programului.

Coachingul nu este o meserie definită prin reguli stricte. Ca urmare, cei care vor să apeleze la un coach nu dispun de niște

criterii profesionale pe baza cărora să poată alege. În Tabelul 2.1 vă propunem câteva sugestii de alegere:

Calificările

- Ce pregătire profesională are coachul?
- Câtă experiență are coachul în domeniul care mă interesează pe mine?
- Are o instruire în domeniul consilierii?
- Poate să facă o distincție clară între consiliere și coaching?
- Este în stare să recunoască existența unei probleme clinice și îmi poate recomanda psihoterapie pentru rezolvarea ei?

Aptitudinile profesionale

- Ce modele de coaching folosește coachul?
- Este familiarizat cu principiile de învățare pentru adulți și recomandă studiul individual și independența?
- Are aptitudini privind fixarea obiectivelor și alcătuirea planurilor de acțiune?
- Cum va proceda coachul pentru identificarea nevoilor mele?
- Cum va stabili obiective?
- Planul de acțiune pe care mi-l va propune va fi compatibil cu stilul meu de viață?

Aptitudinile interpersonale

- Mă simt confortabil în prezența coachului, sau vulnerabil și nesigur?
- Manifestă coachul maturitate, umor, sinceritate și încredere?
- Este flexibil și menține echilibrul între modul în care mă sprijină și cel în care mă provoacă?

Contractul

- Cât costă o ședință de coaching?
- Ședința de coaching se desfășoară în condiții convenabile?
- Există un acord prealabil privind durata coachin-gului, cu posibilitatea unor reevaluări pe parcursul procesului?
- Mi se vor da teme pentru acasă?
- Cum se va măsura succesul?

Aspectele de etică

- Activitatea coachului se desfășoară conform unui cod etic asumat?
- Coachul poate asigura deplina confidențialitate?
- Ce compensări pot să obțin dacă nu sunt mulțumit de serviciile coachului respectiv?

Figura 2.1 Câteva întrebări de pus unui coach personal

Evaluarea coachului

Iată o listă de exerciții de verificare, utilă atât coachilor practicanți sau aspiranți, cât și clienților aflați în procesul evaluării și angajării unui coach. Pentru fiecare dintre atributele unui bun coach din lista de mai jos, selectați răspunsul care arată cât de frecvent folosește coachul capacitatea respectivă:

De verificat	Competențele de coaching	de obicei	uneori	niciodată
	Capacitatea de autocunoaștere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacitatea de a-i inspira pe ceilalți	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacitatea de a construi relații	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacitatea de a fi flexibil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacitatea de a comunica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacitatea de a privi spre viitor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacitatea de a fi disciplinat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacitatea de a respecta limitele profesionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacitatea de a diagnostica probleme și de a găsi soluții	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacitatea a face afaceri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTEA A DOUA

Coaching în organizații

CAPITOLUL 3

Coaching de afaceri

Puncte cheie

- Ascensiunea coachingului de afaceri
- Oamenii și firmele
- Câteva din beneficiile coachingului de afaceri
- Principalele aplicații ale coachingului de afaceri
- Companiile secolului XXI
- Satisfacția clientului
- Planificarea strategică și coachingul
- Negocierea și coachingul
- Găsirea unui coach de afaceri potrivit
- Instrumentele coachului de afaceri

Ascensiunea coachingului de afaceri

În zilele noastre, companiile se confruntă cu schimbări ce se petrec cu o frecvență incredibilă. Schimbarea se impune în toate companiile, iar unii autori reclamă artificialitatea planurilor de implementare a "schimbării organizaționale": însuși mediul de afaceri *este* schimbarea, nu vreun program construit în exterior.

Oamenii de afaceri sunt uneori nevoiți să execute adevărate (și dificile) numere de jonglerie. Ei trebuie să angajeze personal motivat și de înaltă calificare, să se ocupe de problemele de zi cu zi ale companiei, să realizeze proiecte pentru viitor, să garanteze satisfacția clienților, angajaților și a investitorilor. Firmele reușesc din ce în ce mai greu să câștige și mai apoi să mențină un avantaj competitiv. Această constatare e susținută de faptul că o treime din numărul companiilor menționate în topul *Fortune 500* al anului 1970 dispăruseră până în 1983, și numai 13 dintre ele mai funcționează în prezent. În Statele Unite, 50% dintre micile întreprinderi nou-înființate sunt închise în următorii patru ani, 70% în opt ani și 98% în unsprezece ani. Jumătate din companiile noi dau faliment în primii cinci ani de la înființare. Aceste cifre șocante nu sunt caracteristice numai Statelor Unite. În Canada, numărul falimentelor s-a dublat în ultimii ani, iar durata medie de existență a companiilor din Japonia și cea mai mare parte a Europei este acum de 12,5 ani. În mod evident, multe dintre strategiile de afaceri utilizate în prezent nu răspund cerințelor unei piețe globale cu o evoluție rapidă.

Deloc surprinzător, din ce în ce mai multe companii și organizații, publice sau private, apelează la coachi specializați în business care să le faciliteze adaptarea la schimbările și necesitățile pieței. Noțiunea de "business coaching" este acum acceptată de companii, care îi recunosc avantajele aduse. Coachingul de afaceri poate fi folosit pentru orice tip de companie. Cum am mai spus, domeniul de aplicație cuprinde atât

coachingul pentru manageri, oferit individual sau echipelor, în cadrul marilor corporații sau al organizațiilor publice, cât și coachingul pentru manageri și patroni de întreprinderi mici și mijlocii, din nou, atât individual, cât și în echipă. În practică, noi folosim un departament specializat în coaching de afaceri. Acest departament a lucrat cu o gamă extrem de variată de clienți: de la organizații mondiale (activități de coaching pentru leadership, destinate managerilor), până la medici stomatologi, pentru care s-au realizat programe de coaching destinate îmbunătățirii relațiilor cu clienții, și chiar cu mici companii de design de website-uri, interesate de creșterea cotei de piață.

Coachingul de afaceri apare ca un element esențial în sprijinul dezvoltării individuale și al evoluției echipelor, ca un instrument ce poate oferi noi orientări pentru a asigura satisfacția clientului, pentru creșterea productivității și a eficienței globale a unei companii. Poate fi considerat drept un serviciu specializat, destinat organizațiilor care doresc să controleze și să gestioneze procesul continuu de schimbare și să-și asigure îndeplinirea obiectivelor de afaceri. În același mod în care atleții aflați în competiție încearcă să-și îmbunătățească performanțele și apelează la un coach personal, tot așa, "jucătorii" din lumea afacerilor consideră că au nevoie de coaching pentru a căpăta, a întreține sau a actualiza aptitudini și competențe.

La nivel global, tot mai multe companii solicită coaching de "întreținere", coaching pentru gestionarea resurselor și pentru dezvoltarea serviciilor. Prin centrul nostru, Global Business Coaching Resource Network, primim solicitări pentru coachi specializați, dar și pentru efectuarea de audituri ale proceselor lor de instruire și dezvoltare. Firmele simt nevoia să-și examineze atuurile și carențele structurilor lor interne de învățare și acumulare de informații, să-și facă o evaluare comparativă de tip benchmarking a capacităților de învățare și dezvoltare și să-și îmbunătățească aptitudinile de coaching folosite în cadrul lor.

Cum am mai spus în cuprinsul acestei cărți, coaching înseamnă schimbare, iar schimbarea presupune un proces de învățare. A învăța nu se rezumă la a obține informație, ci presupune a demonstra însușirea unor cunoștințe prin acțiunile efectuate. Rolul coachului de afaceri este de a studia diverse situații și de a oferi o perspectivă obiectivă asupra a ceea ce funcționează sau nu într-o organizație. Un coach nu este influențat de politica internă a unei companii și, astfel, este capabil să recunoască anumite tipare, să anticipeze o serie de tendințe negative, chiar înainte ca managerul să poată face acest lucru. Coachul adresează întrebări formulate în așa fel încât să înlesnească o discuție legată de posibilități, de oportunități, și-și îndrumă clienții către performanță și dezvoltare, personală sau organizațională.

Țelul unui coach de afaceri este să formeze angajați competenți, eficienți și productivi. Coachingul de afaceri este "transformațional". Deși trainingul are efect asupra capacității oamenilor de a-și îndeplini sarcinile specifice de muncă, deseori ei continuă să aibă aceleași rezultate, fără o schimbare pozitivă a performanței. Coachii îi conduc pe managerii și proprietarii de afaceri spre un mod "adult" de operare.

Oamenii și firmele

Firmele înseamnă *oameni*. Și oamenii, nu procesele, contribuie cel mai mult la succesul sau eșecul unei organizații. Potențialul oricărei afaceri depinde de oamenii implicați în afacerea respectivă. Totuși, multe companii acordă o importanță deosebită procesului de învățare cerut de schimbările din cadrul lor, dar neglijează starea afectivă a celor care supraviețuiesc acelor schimbări. De multe ori, "factorul uman" este ignorat și, ca urmare, personalul demoralizat și aflat în nesiguranță manifestă o lipsă de viziune și de entuziasm. Multe companii se concentrează asupra operațiunilor financiare, dar neglijează co-

municarea, nevoia de încredere, nu acordă atenție cerințelor de compatibilitate — și toate acestea afectează productivitatea.

Studiu de caz

Oameni și tehnologii

Într-un centru de apeluri de mărime medie, introducerea unui nou sistem de preluare a apelurilor a provocat o serie de probleme. Personalul se plângea că noul sistem este nepractic, clienții reclamau întruna, iar nivelul general al serviciului s-a deteriorat. Centrul de apeluri a angajat atunci o companie de consultanță în domeniul telefoniei, care, la rândul ei, l-a angajat pe P.Z. ca să țină niște sesiuni de coaching cu persoanele care au implementat noul sistem tehnic, pentru ca aceștia, la rândul lor, să-i poată antrena eficient pe utilizatorii finali, șefii de echipă și operatori. P.Z. a înțeles repede că problema nu era cauzată de proceduri, ci era, mai degrabă, o problemă "omenească". Introducerea noului sistem determinase concedierea unora dintre angajați, ceea ce a provocat un sentiment de nesiguranță în rândurile oamenilor, pe fondul nemulțumirii că nu fuseseră consultați cu privire la schimbările respective. Ca urmare, acțiunea de coaching s-a concentrat asupra încercării de a ajuta personalul să accepte schimbarea și de a încuraja și sprijini conducerea să adopte un stil de conducere mai consultativ și mai participativ.

Așa cum se accentuează în paginile acestei lucrări, autocunoașterea sau conștiința de sine joacă un rol important, atât pentru succesul unui coach, cât și pentru un om de afaceri de succes. Coachingul presupune transformarea caracterului, evoluția către maturitatea personală, clarificarea etică și dobândirea unei viziuni: înseamnă că o persoană atinge maximul potențialului uman. Procesul de coaching de afaceri se întemeiază pe capacitatea coachului de a se descoperi pe sine, de a crea un

climat al comuniunii de interese — în companie și cu clienții. În afaceri, această înțelepciune duce la îmbunătățirea relațiilor cu clienții și angajații, la creșterea cotei de piață și la o mai bună productivitate.

Devine tot mai evident faptul că modelele actuale de schimbare și creștere organizațională au deficiențe fundamentale. Metodele tradiționale de team-building și de creare a unor relații de apropiere între angajați nu reușesc să creeze un sentiment veritabil de camaraderie, sentimentul împărtășirii unei cauze și a unei viziuni comune. De exemplu, unele sondaje recente au scos la iveală faptul că un mare număr de muncitori, specialiști, manageri sau directori trăiesc cu un sentiment de teamă, legată de eșecul profesional sau chiar de pierderea locului de muncă, și că numai 35% dintre ei consideră că nivelul de încredere dintre managerii eșaloanelor inferioare și cei ai eșaloanelor superioare ar fi satisfăcător. Organizația secolului XXI trebuie să fie o echipă ai cărei membri dovedesc solide aptitudini interpersonale și de comunicare. Ei trebuie să învețe să accepte diferențele, să le aprecieze, să-și manifeste încrederea și să-și ofere sprijinul reciproc, să muncească cu devotament și energie. Coachingul de afaceri poate avea un rol vital în realizarea unor astfel de schimbări transformaționale, care au ca rezultat:

- productivitate sporită;
- un mediu de lucru mai plăcut, mai creativ;
- clienți foarte mulțumiți;
- un climat care favorizează încrederea și sprijinul.

Câteva dintre beneficiile coachingului de afaceri

Avantajele asociate coachingului de afaceri sunt numeroase: de la reducerea numărului orelor de lucru și întemeierea unor relații solide cu clienții, până la extinderea și dezvoltarea piețelor

specifice. Pentru a fi mai ușor de înțeles, clasificăm beneficiile în două categorii: beneficii fundamentale (strategice) și beneficii personale sau interpersonale (vezi Figura 3.1). Bineînțeles, aceste categorii se suprapun într-o oarecare măsură, pentru că abilitățile personale și relațiile interumane sunt determinante pentru evoluția oricărei inițiative de afaceri.

Beneficii strategice

- atragerea de noi clienți;
- îmbunătățirea serviciilor către clienți;
- mai multă structură, direcție și concentrare;
- monitorizarea și evaluarea acțiunilor;
- îndrumarea oamenilor în găsirea unor soluții mai bune — eficientizarea proceselor și a procedurilor pentru creșterea productivității și satisfacției clienților;
- promovarea inițiativei și a responsabilității — impulsivarea managerilor către asumarea răspunderii pentru întreaga organizație, nu doar pentru sarcinile proprii;
- motivarea oamenilor și menținerea mobilizării lor;
- furnizarea de argumente imparțiale și obiective pentru deciziile în afaceri;
- mai buna cunoaștere a resurselor disponibile și a momentelor când pot fi folosite;
- lărgirea orizontului de informații, idei și soluții disponibile.

Beneficii interpersonale

- dezvăluirea și fructificarea potențialului și creativității oamenilor;
- coordonarea carierei cu viața personală;

- creșterea capacității angajaților de a face față schimbării și tranzițiilor și de a le considera binevenite;
- îmbunătățirea capacității de concentrare, relaxare, și luare a deciziilor; creșterea siguranței și încrederii;
- îndepărtarea anxietăților, a temerilor legate de performanță;
- eliminarea factorilor de stres de la locul de muncă.

Figura 3.1 Beneficiile strategice și interpersonale ale coachingului de afaceri

Principalele aplicații ale coachingului de afaceri

Cum am mai spus, coachingul de afaceri poate fi aplicat oricărui tip de afacere, într-o multitudine de forme. De aceea, lista care urmează nu este exhaustivă. Iată câteva dintre domeniile în care intervenția de coaching este mai des solicitată:

- Planificare strategică: secțiunile următoare ale acestui capitol cuprind instrucțiuni detaliate de coaching de acest tip.
- Stabilirea obiectivelor și trasarea planului de acțiune: în mod frecvent, companiile își aleg un plan de acțiune, dar nu mai reușesc să-și concretizeze obiectivele. Ajutorul dat de un coach de afaceri — clarificarea și stabilirea priorității obiectivelor, dezvoltarea strategiei și alcătuirea unui plan pentru atingerea lor — este de neprețuit pentru un manager.
- Identificarea și îndrumarea “angajaților invizibili”: în *Era Informației*, numărul angajaților “nevăzuți”, al persoanelor cu competențe tehnice și de asistență de specialitate, vitale pentru o companie, este în creștere. Un coach poate ajuta un

manager în a identifica și recompensa un astfel de angajat, a-i crea acestuia un sentiment de apreciere, de apartenență și valoare; coachul sprijină dezvoltarea unor aptitudini de leadership care să-i motiveze și să-i stimuleze pe acești oameni să se implice.

- Managementul în era computerului: altădată, metodele de conducere erau bazate pe controlul informației. Astăzi, când angajații au acces foarte rapid la o mulțime de surse de informare, o astfel de abordare este perimată. Coachii pot ajuta managerii să-și formeze aptitudinile și competențele cerute de provocările *Erei Informației*, cum ar fi capacitatea de a lucra cu o echipă virtuală sau în cadrul ei, abilitatea de a folosi informația în comun cu alții și de a acționa ca oameni-resursă.
- Lucrul în rețea (“networking”), atragerea sprijinului altor conducători de firme și folosirea în comun a ideilor și datelor.
- Identificarea și eliminarea procedurilor și sistemelor care stânenesc personalul.
- Îndrumarea patronilor și conducătorilor de firme în relația cu managerii eşaloanelor de conducere, cu consiliile de administrație sau cu investitorii.
- Perfecționarea aptitudinilor de negociere atât cu clienții externi, cât și cu personalul.
- Identificarea noilor ținte de piață și a oportunităților de investiții.
- Furnizarea de asistență pentru managementul timpului, prin îmbunătățirea capacității oamenilor de a și-l împărți judicios și de a se concentra și organiza mai bine.

Coaching de afaceri

În vârstă de 45 de ani și mamă a doi copii, R.M. este proprietara unei mici agenții de publicitate. Deși are succes din punct de vedere financiar, ea a ajuns, pe nesimțite, să muncească șase sau chiar șapte zile pe săptămână, petrecând din ce în ce mai puțin timp alături de familie. Lucrând cu un coach de afaceri, R.M. a recunoscut că principalele cauze ale supraîncărcării programului ei de muncă erau incapacitatea de a-și organiza timpul cum trebuie și refuzul ei de a-și delega din sarcini. Ca rezultat al coachingului, activitatea ei s-a îmbunătățit în privința managementului timpului și a angajat încă o persoană în cadrul firmei, în sistem part-time. În urma acestor schimbări, ea își permite acum să muncească numai cinci zile pe săptămână și să aloc o parte din acest timp identificării și atragerii de noi clienți. După numai șase luni, R.M. are o familie mai fericită, iar portofoliul de clienți continuă să se mărească.

Companiile secolului XXI

În timpul prelegerilor și prezentărilor noastre suntem uneori întrebați de felul în care coachingul va influența sau chiar va defini structurile organizaționale din secolul XXI. Este general acceptat faptul că globalizarea economiei mondiale a creat modele de producție și marketing care reclamă noi structuri organizaționale. Fără îndoială, organizațiile cu o tradiție puternică în ceea ce privește învățarea, asimilarea de informație și cooperarea socială vor fi primele care vor descoperi și implementa practicile secolului XXI. Oamenii sau instituțiile care nu au o disponibilitate pentru învățare sau care sunt ghidați de sentimente ca suspiciunea sau teama de diferențele de clasă socială, etnie și alți factori, vor întâmpina dificultăți majore în a accepta și a se adapta la aceste schimbări de structură.

Suntem de acord cu opinia lui R. LeKander, și anume că structurile optime de organizare din viitor sunt cele de rețea, pentru că ele combină avantajele companiilor de mare și mică dimensiune. Viitorul aparține, probabil, celor care dețin capitalul "cognitiv" și "social" necesar aderării la această economie-rețea. Succint, *capitalul social* presupune încredere și capacitatea de conlucrare socială. Companiile care dețin această resursă ar putea, de exemplu, să scadă substanțial costurile unor tranzacții, care, altfel, ar presupune acorduri minuțioase și diverse mecanisme de constrângere. Încrederea nu este rezultatul unor calcule raționale, ci își are originea în convingeri religioase, cultură socială, etică. Prin intermediul studiului, al mecanismului de învățare, se poate dezvolta o disponibilitate, o deschidere către o atitudine de încredere. *Capitalul cognitiv* reprezintă capacitatea de a învăța și a cunoaște, exprimată prin trecerea la acțiuni efective, dar și abilitatea de a lua în considerare toate posibilele consecințe ale unei probleme pe baza dialogului, a comunicării.

Firmele și organizațiile viitorului au nevoie de o nouă paradigmă. Competență, sinceritate, încredere, siguranță — toate trebuie luate în considerare înainte de inițierea oricărui tip de tranzacție. O companie care angajează un coach de afaceri pentru a acumula și îmbunătăți capitalul cognitiv și social va reuși:

- să stabilească conexiuni puternice între cumpărători și furnizori (sau prestatori);
- să elimine din nivelurile manageriale, care generează în organizații bariere și complexități ce se dovedesc contra-productive;
- să devină "organizații care învață", capabile să facă față schimbărilor rapide.

Afacerea ca schimbare

Suntem deseori contactați de companii care găsesc un motiv major de îngrijorare în faptul că, deși adoptă schimbări structurale și de proces, acestea nu se traduc printr-o creștere sesizabilă a productivității. Cercetătorii au descoperit un aspect interesant: companiile care înregistrează o productivitate sporită sunt cele ale căror manageri trec dincolo de schimbările structurale, străduindu-se să formeze o atitudine de "responsabilitate colectivă". Modul în care oamenii interacționează și în care percep sarcinile și inițiativele comune are cea mai mare influență asupra nivelului productivității.

Studiu de caz

Coaching pentru responsabilizare

K.C. este "senior manager" într-o mare companie industrială de nivel național. Într-o anumită perioadă, cota de piață a companiei se micșorase, moralul personalului era scăzut, iar numărul reclamațiilor din partea cumpărătorilor se menținea ridicat. La sfatul unui prieten care beneficiase de un program de coaching de afaceri, K.C. apelează, fără tragere de inimă, la serviciile unui coach. Dar în loc să se ocupe de probleme interpersonale, coachul încearcă să-i îndrume pe K.C. și personalul din conducerea firmei în demararea și implementarea unei serii de schimbări structurale, care vizau o creștere a responsabilizării și a sentimentului de apartenență la un întreg. Managerilor din diferite departamente le-au fost trasate responsabilități extinse și chiar au fost incluși în cadrul sesiunilor de planificare strategică a tuturor departamentelor. Anterior, fiecare departament organiza autonom întâlnirile cu personalul propriu. Coachul i-a încurajat pe manageri să organizeze o întâlnire săptămânală cu angajații, la care să participe managerii din toate departamentele. La fiecare dintre aceste întâlniri se propunea un scenariu de simulare

pe roluri, în care un membru al unui anume departament propunea spre dezbatere o problemă specifică prin care se crea o controversă, un conflict cu celelalte departamente. Această metodă a permis fiecărei unități să înțeleagă mai bine cerințele și responsabilitățile celorlalte. În final, a fost adoptată o formulă solidă de structurare a echipelor și s-au propus recompense și stimulente orientate mai mult către performanțele de grup și mai puțin către cele individuale.

O abordare interesantă în încercarea de a realiza o responsabilizare colectivă este aceea a managementului "cu cărțile pe față", adică asigurarea accesului personalului la toate informațiile legate de companie. Angajații devin mai eficienți în momentul în care încep să cunoască procesele fundamentale ale companiei. Ei participă la procesul decizional, la stabilirea obiectivelor și a recompenselor, ceea ce-i face să aibă o percepție comună asupra rezultatelor pozitive sau negative ale companiei. Ca rezultat al unui astfel de management, un angajat începe să gândească la fel ca un patron.

Noțiunea de schimbare definește lumea afacerilor. Totuși, în momentul în care sunt aplicate anumite schimbări, multe companii se preocupă exclusiv de modalitățile de implementare a acestora, astfel încât, pe parcursul procesului, multe dintre ipotezele inițiale se destramă și ies la iveală o serie de tendințe regresive. Adevărata provocare a unei schimbări nu este formularea unor planuri sau strategii strălucite, ci implementarea ei în așa fel încât să devină vie, să înceapă să definească însăși cultura companiei. Schimbarea nu mai este apanajul departamentului de resurse umane sau al CEO-ului, ci este o chestiune de responsabilitate personală.

Pentru a reuși implementarea schimbării trebuie analizate "tranzițiile" pe care le presupune aceasta. O tranziție este ceva mai mult decât o schimbare treptată; este un proces psihologic. Coachingul este decisiv în călăuzirea unei persoane pe

parcursul acestor tranziții. Se pot distinge trei faze ale unei tranziții:

1. renunțarea la vechea stare de fapt, la vechea identitate sau strategie;
2. traversarea ținutului nedeștelenit dintre vechi și nou (dacă se sare această etapă, unii oameni se pot pierde în "zona nimănui", ajungând să fie derutați, anxioși sau lipsiți de concentrare);
3. un nou început — funcționarea efectivă după noile principii.

Dacă oamenii nu sunt îndrumați pe parcursul unor astfel de perioade, companiile își pot pierde angajații cei mai buni, vechile probleme pot reapărea, iar apoi sentimentul de anxietate va submina performanța, munca de echipă și comunicarea. Nivelul de stres va crește, iar compania se va confrunta cu un absentism pronunțat și cu costuri medicale ridicate.

Studiu de caz

Coaching pentru selecția personalului

L.G. este coach de afaceri și este specializată în lucrul cu personalul nou angajat și în dezamorsarea conflictelor interpersonale din cadrul companiilor. A fost angajată de o companie industrială care nu reușea să-și păstreze personalul-cheie. A descoperit că angajările se făceau exclusiv pe baza aptitudinilor tehnice, neacordându-se atenție factorilor de personalitate. Împreună cu managerul, L.G. a creat o listă a competențelor necesare fiecărei post-cheie, listă care cuprindea abilități tehnice, trăsături de personalitate, stiluri de lucru. Ulterior, potențialii angajați erau testați pe baza acestei liste, pentru a determina care dintre ei se apropie cel mai mult de profilul căutat. În plus, L.G. a lucrat cu patronul firmei și cu angajații-cheie pentru a impune noțiunea de "colectivitate de muncă", care presupune recunoașterea

rolului important al încrederii și bunelor interacțiuni sociale în reușita unei companii.

Satisfacția clientului

Pentru a obține un avantaj competitiv, a reduce costurile și a spori satisfacția clienților, multe companii încearcă o redefinire — sau o "reproiectare" — a propriei structuri. Mare parte dintr-o astfel de "revoluție" se concentrează asupra îmbunătățirii calității produselor și serviciilor oferite. Pentru unele companii, însă, reevaluarea relației lor cu clienții se traduce printr-o imagine simplistă, conform căreia angajații trebuie să fie "amabili", iar clienții "încântați". Cum multe dintre produse sunt similare, singura modalitate de a-i învinge pe concurenți este de a recunoaște și satisface nevoile cumpărătorului înaintea acestora.

Multe dintre companiile zilelor noastre sunt orientate mai degrabă spre nevoile managerilor decât spre ale clientului. Câtă vreme managerii răspund de funcționarea unor unități de producție în loc să se implice în procesele strategice, ei au tendința să piardă din vedere imaginea de ansamblu sau viziunea și obiectivele majore ale companiei. Managerii ajung astfel să fie prinși în aspectele de zi cu zi ale funcționării departamentelor și unităților, iar responsabilitatea colectivă pentru satisfacția clientului rămâne mai mult în tărâmul retoricii.

Studiu de caz

Coaching pentru satisfacția cumpărătorului

V.T., coach de afaceri, a fost angajat de o companie de IT de mărime medie care își pierduse o parte din cota de piață în favoarea concurenților. În ciuda retoricii conducerii cu privire la buna servire a clienților, compania dădea dovadă de lipsă de interes față de nevoile și așteptările acestora. Departamentul de cercetare de

marketing avea prea puțin personal și erau prea puține informații legate de diferitele grupuri de cumpărători sau segmente de piață. Clienților li se cereau rareori opinii sau idei despre îmbunătățirea și diversificarea produselor. Din discuțiile avute cu directorul și cu ceilalți din conducere, a reieșit că aceștia au prea puține contacte clienții. Dintr-un motiv sau altul, clienții încetaseră să mai fie o prioritate, în comparație cu procedurile și procesele firmei. Mai mult, majoritatea strategiilor de marketing urmăreau atragerea de noi clienți, dar se făcea prea puțin pentru păstrarea lor. În primele sesiuni de coaching cu directorul companiei, V.T. s-a concentrat asupra reconsiderării conceptului de "satisfacție a clientului" și asupra recunoașterii faptului că în acel moment, cea mai mare parte a politicii companiei era dictată mai degrabă de nevoile managerilor decât de ale clienților. De-abia după ce directorul și-a schimbat atitudinea, a reușit să lucreze cu coachul la îmbunătățirea strategiei de marketing și la creșterea satisfacției clienților.

O abordare interesantă a ideii de "satisfacție a cumpărătorului" — și care se pretează extrem de bine discutării în cadrul coachingului — este aceea de a recunoaște în noțiunea respectivă o manifestare lingvistică. "Satisfacția cumpărătorului" se definește ca o declarație verbală sau scrisă a acestuia, realizată în timpul unei convorbiri cu cineva din interiorul sau din afara companiei. Este mai mult decât o evaluare făcută la finalul unei tranzacții, este un proces, o funcție de mai multe variabile, printre care:

- interacțiunile cu clienții;
- promisiunile făcute clienților în cadrul acestor interacțiuni — o bună parte din stresul din organizații e cauzat de promisiunile exagerate și de incapacitatea de a monitoriza situația îndeplinirii lor;

- așteptările clienților, generate în cadrul acestor interacțiuni — de multe ori, din dorința de a le face pe plac, le facem clienților promisiuni nerealiste și, pentru că nu le putem îndeplini, clienții nu pot fi decât nemulțumiți;
- măsurile luate, conform așteptărilor generate la clienți.

Coachul de afaceri îl poate ajuta pe patron sau conducătorul firmei să-și privească firma ca pe o succesiune de interacțiuni și angajamente umane. În viitor, acumularea și aplicarea cunoștințelor vor constitui principalele avantaje în fața concurenților. Conversația este modalitatea prin care ne gestionăm și ne transmitem cunoștințele, astfel încât dezvoltarea și menținerea relațiilor ocupă un loc esențial în păstrarea clienților și satisfacerea lor. Prin conversație putem afla care sunt dorințele clienților și putem astfel să le anticipăm și să le răspundem cu creativitate.

Conform modelului lingvistic al satisfacției clientului, comunicarea dintre client și furnizor este oglindită și în interacțiunea dintre coach și cel pe care îl îndrumă. De exemplu, în ambele relații se pune accent pe utilizarea comună a informațiilor, receptivitatea față de preocupările celuilalt, angajamentul față de cerințele și așteptările celuilalt, fixarea unor obiective și stabilirea unor planuri de acțiune în vederea îndeplinirii lor, evaluarea progreselor, a rezultatelor obținute și a satisfacției.

Coachingul de afaceri îl poate ajuta pe patron sau conducătorul unei firme:

- să înțeleagă că o afacere poate fi privită ca o conversație care implică patru acțiuni lingvistice: (a) cerere sau oferta, (b) negociere și promisiunea, (c) efectuarea tranzacției sau prestației propriu-zise, și (d) exprimarea acceptului și finalizarea tranzacției;
- să îmbunătățească eficiența echipei prin fluidizarea proceselor de comunicare organizațională și interpersonală;
- să crească nivelului de încredere și cooperare dintre diversele departamente ale companiei;

- să înțeleagă, să evalueze și să rezolve în mod proactiv deficiențele de activitate;
- să discute și să înțeleagă impactul unor concepții privind clienții și servirea lor, printre care:

“Răspunsul primit este pe măsura serviciului prestat.”

“Orice spune sau face clientul constituie un beneficiu pentru firmă.”

“Nu există eșec, există doar feedback.”

“Există o soluție pentru fiecare problemă.” (Sue Knight 1995)

Planificarea strategică și coachingul

Planificarea strategică este un factor crucial pentru supraviețuirea și succesul unei afaceri. Totuși, un plan strategic nu valorează nimic dacă în punerea lui în aplicare nu există o viziune riguroasă și convingătoare. Un sondaj recent, realizat de firma de consultanță Kepner Tregoe din Princeton, New Jersey, a constatat că 49% dintre muncitorii americani nu cred că firmele în care lucrează au vreun plan, iar 51% dintre manageri nu înțeleg deciziile luate de conducere.

Aptitudinile pentru planificarea strategică sunt considerate competențe intelectuale ale performerilor de top. Ele presupun cunoașterea mediului competitiv, a dinamicii pieței și vânzărilor, a tendințelor din tehnologie, a serviciilor asociate diverselor produse, a tiparelor de comportament ale consumatorilor. Alte aspecte ale acestor aptitudini se referă la disponibilitatea de a contribui la efortul strategic al echipei de conducere și la capacitatea de a anticipa direcția spre care se îndreaptă anumite segmente ale industriei în anii următori.

Primele abordări ale planificării strategice se axau pe alcătuirea unor planuri pe termen lung. Mai recent, a devenit

popular conceptul *incrementalismului logic*¹, aducând mai multă flexibilitate în planificare. Dar chiar și schimbările incrementale și planurile strategice inovatoare și bine alcătuite pot fi depășite de nevoia de schimbare în marketing și vânzări, așa că pot deveni necesare și unele schimbări transformăionale. Iar schimbările transformăionale și planificarea strategică creativă au mai multe șanse de reușită în companiile care pun accentul pe leadership, inovație și o prezență puternică pe piață. Asemenea companii pot fi caracterizate astfel:

- sunt conduse de oameni entuziaști și vizionari;
- își cunosc foarte bine cumpărătorii;
- reușesc să descătușeze potențialul angajaților lor;
- livrează produse și servicii care depășesc așteptările clienților (promit mai puțin și oferă mai mult);
- își diversifică în permanență oferta de produse și servicii.

Un coach de afaceri poate ajuta compania să-și definească și să-și clarifice orientarea și obiectivele pe termen lung, inclusiv noile ținte și strategii de piață. Împreună, coachul și patronul sau conducerea companiei pot analiza și îmbunătăți o serie de elemente ce definesc atitudinea companiei:

1. *Clienții și calitatea* — își consideră compania clienții o bătaie de cap, sau acordă maximă importanță relației cu ei și satisfacției lor? Ce planuri pot fi concepute pentru a îmbunătăți servirea clienților și gradul lor de satisfacție?
2. *Personalul* — li se acordă angajaților suficientă autonomie și autoritate — sunt ei împuterniciți de companie? Sunt ei atrași în procesul de planificare strategică? Este încurajată și prețuită contribuția lor? Dacă nu, ce se poate face pentru a schimba starea de fapt?

1 Concept datorat lui J.B.Quinn (1980). Potrivit incrementalismului logic, transformările aduse unui proiect sau organizație trebuie să fie treptate, fără salturi prea mari, politica pe termen lung conturându-se prin schimbări minimale, dar sesizabile (n. red.)

3. *Inovarea* — sunt încurajate experimentele de către manageri? Este tolerat un anumit procent de nereușită sau există tendința spre prudență și preferința pentru metodele folosite în trecut, sigure și deja verificate?
4. *Colectivul* — care sunt sentimentele predominante între colegi, încrederea, cooperarea și spiritul de echipă, sau individualismul și competiția?

Coachul de afaceri nu trebuie să fie un expert în tehnologiile folosite în domeniul respectiv de activitate, dar este obligatoriu să fie familiarizat cu principiile de bază ale planificării strategice și cu modalitățile de aplicare a acestora într-o anumită companie sau organizație. O metodă efektivă, care poate fi utilizată în orice tip de planificare este analiza SWOT (de la *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), prin care compania este evaluată din punctul de vedere al punctelor tari, slăbiciunilor, oportunităților și al pericolelor.

Punctele tari (atuurile) înseamnă ceea ce reușește compania să facă bine, sau domeniile în care are succes, de exemplu:

- competențe în domenii tehnice de bază;
- abilități de marketing dovedite;
- nișă de piață.

Slăbiciunile sunt acele procese interne sau externe care contribuie la nemulțumirile clientului, scăderea productivității sau scăderea moralului în rândurile personalului, de exemplu:

- lipsa unei orientări strategice clare;
- metode ineficiente de comunicare internă;
- lipsa aptitudinilor de leadership în rândurile managerilor.

Oportunitățile cuprind direcțiile pe care se poate extinde compania:

- piețe noi;
- noi angajați;
- diversificarea produselor.

Pericolele pot include orice factor care are un impact negativ asupra succesului sau dezvoltării companiei:

- concurenți externi care oferă produse mai ieftine;
- schimbări în cerere sau în gusturile consumatorilor;
- prevederi legislative sau contractuale care măresc costurile.

După efectuarea unei analize SWOT, coachul și patronul sau conducătorul firmei pot trece la elaborarea unui plan de acțiune. Iată un model în șase pași pe care îl pot utiliza (v. și Figura 3.2):

Pasul 1 — se întocmește un document în care sunt formulate misiunea, viziunea și valorile companiei. Acest document trebuie să clarifice următoarele subiecte: obiectul de activitate, motivele alegerii respectivului domeniu de afaceri, ce reprezintă compania la momentul respectiv și care este poziționarea dorită pentru viitor.

Pasul 2 — se trimite documentul tuturor membrilor companiei, care sunt rugați să facă sugestii de îmbunătățire. Managementul participativ asigură însușirea viziunii și planurilor de viitor de către toți membrii, astfel încât aceștia să nu le considere directive impuse de sus.

Pasul 3 — sunt alocate resursele și sunt stabilite sistemele auxiliare care asigură implementarea schimbărilor și planurilor întocmite și capacitatea personalului de a le face față. Astfel de resurse pot fi trainingul, coachingul, team-buildingul etc.

Pasul 4 — se organizează sesiuni de stabilire a obiectivelor în fiecare compartiment al companiei, cu participarea tuturor angajaților. Fixarea obiectivelor pentru fiecare compartiment în parte le clarifică oamenilor ceea ce urmărește compania să realizeze și cum anume se leagă de viziunea ei de viitor.

Pasul 5 — se organizează dezbateri asupra strategiei, menite să ducă la alcătuirea unor planuri de acțiune în vederea îndeplinirii obiectivelor convenite. Obiectivele pot fi definite pe termen scurt, mediu sau lung. Planurile de acțiune trebuie să detalieze aspecte precum răspunderile materiale, modalitățile

de monitorizare și măsurare a gradului de îndeplinire, termenele îndeplinirii fiecărui obiectiv și planurile de contingență pentru situații de tipul schimbărilor bruște și neașteptate de pe piață.

Pasul 6 — deși dezvoltarea unei strategii presupune reflecție și sesiuni de planificare minuțioasă, unele companii consumă prea mult timp în discuții și planificări pe termen lung, în loc să acționeze rapid și eficient. Pentru a evita neajunsurile și întârzierile ce pot fi produse de o planificare prea elaborată, se recomandă ca în paralel să fie impuse o serie de obiective realizabile pe termen scurt. Îndeplinirea acestora poate susține avântul către realizarea viziunii și a obiectivelor pe termen lung.

Pasul 1 Formularea unei declarații de: <ul style="list-style-type: none"> • intenție; • misiune; • viziune; • valori. 	Pasul 2 Personalul este invitat să contribuie la îmbunătățirea documentului.	Pasul 3 Alocarea resurselor pentru: <ul style="list-style-type: none"> • training; • coaching.
Pasul 4 Fixarea obiectivelor pentru toate compartimentele companiei.	Pasul 5 Organizarea sesiunilor de dezbatere a strategiei, în vederea întocmirii planurilor de acțiune pentru îndeplinirea obiectivelor.	Pasul 6 Concentrarea în acest moment asupra obiectivelor pe termen scurt.

Figura 3.2 Planificarea strategică — un model în șase pași

Coaching de grup pentru firme mici

S.C. este coach de afaceri și patronul unei mici firme specializate în coachingul de grup. Oferă sesiuni săptămânale de câte două ore unui grup de șase patroni ai unor firme locale. Subiectele abordate sunt legate de planificarea strategică, aptitudinile de “networking” sau modul de abordare a angajaților-problemă. Cei șase patroni colaborează bine și cu spirit de echipă. O dată la șase săptămâni, sesiunea de coaching este dedicată în exclusivitate problemelor firmei unuia dintre ei, dând fiecăruia ocazia să-și prezinte situația și necesitățile de planificare strategică. Aplicând analiza SWOT și principiile descrise în modelul celor șase pași, S.C. îi îndrumă pe cei din grup să elaboreze câte un plan strategic pentru fiecare firmă. Schimbul liber de idei, informații și resurse promovează încrederea și cooperarea participanților. Mai mult, prin acest schimb, fiecare participant este ajutat să se concentreze mai bine asupra procesului de structurare și aplicare a planului strategic respectiv.

Negocierea și coachingul

Pentru managerii sau patronii de firmă este esențial să aibă aptitudini de negociere, atât în interiorul companiei, cât și în afara ei, cu clienții și furnizorii. Ca și aptitudinile de planificare strategică, și cele de negociere sunt considerate un atribut profesional de cel mai înalt nivel. Ele presupun pregătirea minuțioasă pentru situațiile de negociere și cunoașterea cât mai multor lucruri despre oponent: stilul de negociere al acestuia, interesele, pârghiile pe care le are, punctele vulnerabile.

Dar chiar și cu aceste informații la dispoziție, procesul de negociere se poate dovedi dificil și, după cum spun unii, în mod inerent stresant. În situațiile de negociere suntem tensionați, încetăm să mai gândim rațional și nu mai reușim să prelucrăm

eficient informațiile primite. Consecința este adesea un compromis inutil sau chiar eșecul negocierii. Uneori capitulăm pentru că ne străduim prea mult să nu nemulțumim un client, sau pentru că acesta exercită presiuni din cauza unor schimbări pe piață, cum ar fi creșterea concurenței sau marjele prea înguste. În plus, se pot manifesta și ciocniri de personalitate între cei doi negociatori, deveniți inflexibili și încredințați că fiecare are dreptatea de partea lui.

Printre impedimentele uzuale în calea unei negocieri reușite se numără următoarele:

- teama de a nu pierde, care poate induce o atitudine agresivă sau dimpotrivă, tendința de a face prematur concesii;
- lipsa de înțelegere pentru poziția și punctul de vedere al oponentului, ceea ce poate duce la criticarea excesivă (deschis sau voalat) ori chiar la "demonizarea" lui;
- vorbăria excesivă, produsă de nervozitate sau de dorința de a controla situația;
- lipsa pregătirii și a informațiilor despre interesele oponentului și despre puterea sa de negociere;
- stilul inflexibil — incapacitatea de adaptare la stilul de negociere și la personalitatea oponentului;
- reacții emoționale, în locul abordării logice și raționale;
- lipsa de deschidere — tendința de a stabili din start ce trebuie spus și cum trebuie acționat sau incapacitatea de se adapta la cerințele situației.

Folosind experiența noastră de coaching cu conducători de companii mici sau manageri din organizații mari, am construit un model de negociere care scoate în evidență anumite aptitudini personale, necesare obținerii unui rezultat favorabil într-o negociere. Acest model este prezentat în Figura 3.3. Dintre caracteristicile personale prezentate în diagramă, cele mai importante par a fi o conștiință de sine puternică, inteligența emoțională și aptitudinile de comunicare — le vom discuta în cele ce urmează.

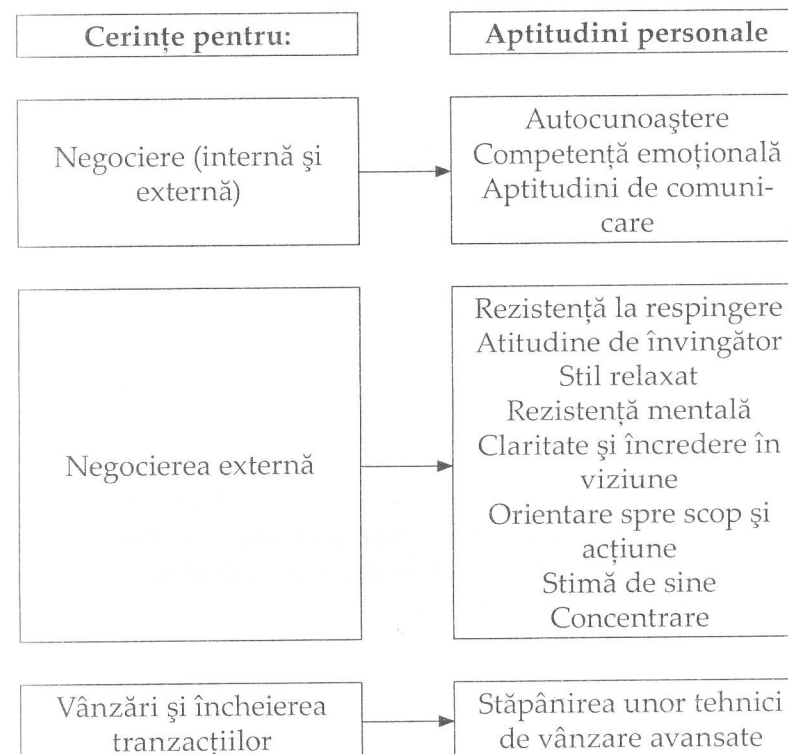


Figura 3.3 Model de negociere

Autocunoașterea

Autocunoașterea este un aspect important al unei negocieri, fie ea în interiorul companiei, realizată cu celelalte departamente, cu colegii, sau în exterior, cu clienții sau furnizorii. Negocierea poate avea loc într-un climat cooperant, relaxat, de încredere și sprijin reciproc, sau, dimpotrivă, într-o atmosferă tensionată și dominată de suspiciune. Un coach trebuie să determine care este atitudinea celui îndrumat în timpul negocierii și dacă aceasta favorizează sau nu un rezultat pozitiv. De exemplu,

cum se comportă persoana în cauză, intră în competiție, este cooperantă sau adaptabilă în rol de negociator? Iată câteva tipuri clasice de negociere:

- negocierea tip *competiție*, în care rezultatul este fie câștig, fie pierdere;
- negocierea tip *compromis*, în care se poate obține un rezultat câștig-câștig, dar nu neapărat optim;
- negocierea tip *cooperare*, în care părțile se angajează în căutarea unei soluții comune, pentru a ajunge la un rezultat câștig-câștig;
- negocierea tip *concesie*: în care unul dintre negociatori cedează și pierde.

Oamenii ar trebui să-și cunoască filozofia proprie de negociere și felul în care ar putea reacționa în diferite situații. Coachul poate înlesni această autocunoaștere, cerându-i clientului să se autoevalueze în raport cu mai multe criterii, după care poate elabora împreună cu el o strategie prin care să-și stimuleze sau să-și combată anumite tendințe.

De verificat

	1	2	3	4	5	6
Asertiv						Agresiv
Cooperant						Concesiv
Obiectiv						Emoțional
Relaxat						Încordat
Amabil						Combativ
Temător						Încrezător

În completarea coachingului pentru autocunoaștere, negociatorul poate fi ajutat să înțeleagă și să aprecieze stilul celorlalte părți implicate în negociere. Pentru asta pot fi folosite, de exemplu, tehnici de programare neurolingvistică (NLP), cum ar fi cele de armonizare cu starea emoțională și ritmul oponentului.

Competența emoțională

Coachul trebuie să lucreze cu negociatorul pentru a-l ajuta să dobândească un anumit control emoțional. Cum am mai spus, este mult mai probabil ca negocierea să aibă un final satisfăcător dacă se desfășoară într-un climat rațional și nu într-unul emoțional. Controlul emoțional presupune capacitatea de a separa propria persoană, propriul ego, de obiectul negocierii. Uneori, o asemenea obiectivitate este greu de atins — de exemplu în cazul în care persoana care negociază a fost implicată în faza de design a unui produs, iar rezultatul etapei respective, care este și obiectul negocierii, e considerat nesatisfăcător. Totuși, detașarea de propria persoană este vitală, pentru ca negocierea să nu se împotmolească din cauza orgoliilor și mândriei "rănite."

Aptitudinile de comunicare

Coachingul care vizează aptitudinile de comunicare este prezentat în detaliu în Capitolul 8, dar este utilă și aici enumerarea câtorva aspecte importante ale comunicării, fiindcă sunt relevante pentru negociere. O aptitudine de negociere esențială este capacitatea de a realiza rapid o relație de apropiere, de afinitate cu oponentul. Coachul îl poate îndruma pe negociator să utilizeze acele semnale non-verbale care pot construi premiza unei întâlniri relaxate și constructive. Se pot folosi scenariile pe roluri sau se pot face repetiții înainte de negociere, vizând modul de folosire a vocii — înălțimea, tonul, volumul, ritmul vorbirii. De asemenea, trebuie conștientizat impactul pe care îl are înfățișarea și ceea ce comunică aceasta. În sfârșit, sunt important de analizat și dezvoltat aptitudinile pentru ascultare și formularea întrebărilor, precum și folosirea pauzelor în vorbire.

Coaching pentru aptitudinile de negociere

R.W. are 37 de ani și este managerul unei companii care oferă servicii financiare. Recent, a fost promovat într-un post care presupune negocieri frecvente și de multe ori foarte importante. Întrucât întâmpină dificultăți în munca respectivă, conducerea i-a angajat un coach de afaceri. Deși R.W. a primit instruire în tehnici de negociere (înainte de preluarea postului respectiv a participat la un program intensiv de training), clienții se plâng de atitudinea lui exagerat de combativă, uneori chiar intimidantă. În primul rând, coachul a lucrat cu R.W. pentru ca acesta să înceapă să înțeleagă poziția oponentilor — anterior, R.W. considera orice fel de opoziție ca fiind “refractară”, “inflexibilă” și “exploatare”. În al doilea rând, coachul și R.W. au discutat despre avantajele unei negocieri în care, la final, ambele părți au de câștigat și modul în care se poate ajunge la această situație fără a ceda nimic important. În al treilea rând, cei doi s-au străduit să înlăture impresia de agresivitate pe care o transmitea R.W. prin felul în care comunica, verbal și non-verbal. Acest lucru a presupus interpretarea unor scenarii de negociere pe roluri, în care R.W. trebuia să fie pe rând el însuși și oponentul său. Deși inițial nu avea încredere în această abordare “soft” susținută de coach, treptat R.W. a început să-i recunoască și să-i aprecieze potențialul. În două luni a reușit să-și modifice comportamentul de negociator, confirmând încrederea conducerii în el și justetea nimirii lui în postul respectiv.

Găsirea unui coach de afaceri potrivit

Există anumite calități care caracterizează un coach de succes. Despre ele s-a discutat în Capitolul 2, iar lista lor include: con-

știința propriei identități, capacitatea de a-i inspira pe ceilalți, capacitatea de a diagnostica problemele și de a găsi soluții. Totuși, pe lângă multe atribute și aptitudini personale necesare în orice tip de coaching, există unele competențe și cunoștințe specifice, cerute anume de coachingul de afaceri.

Ce trebuie să-i cereți unui coach de afaceri

1. *Competențe interpersonale* — coachul trebuie să fie capabil să vă inspire încrederea, să vă stimuleze și să vă mențină interesul, să genereze noi moduri de acțiune, folosindu-se de abilitățile unui bun vorbitor și ascultător; să observe și să vă gestioneze dispozițiile emoționale, astfel încât să vă ajute să deprindeți comportamente noi.
2. *Importanța dată relațiilor cu clienții* — coachul trebuie să vă demonstreze că este interesat în mod real de relațiile pe care le aveți cu clienții. În particular, el trebuie să posede un model de lucru privind satisfacția clienților.
3. *Aptitudinile pentru planificarea strategică* — coachul trebuie să aibă experiență și cunoștințe privind planificarea strategică pe termen scurt sau lung și să le poată folosi și adapta la particularitățile companiei dumneavoastră.
4. *Exclusivitatea* — coachul nu trebuie să lucreze și cu vreunul dintre concurenții dumneavoastră direcți. Ar putea fi util ca în contractul semnat cu un coach să menționați interdicția de a lucra cu un concurent pe toată perioada de desfășurare a coachingului.
5. *Disponibilitatea* — coachul trebuie să fie disponibil pentru a fi căutat în mod frecvent. Unii coachi oferă coaching individual telefonic, prin e-mail sau prin intermediul unui site. Alegeți dintre aceste modalități pe cele care vi se potrivesc mai bine și cereți-i coachului să vă stea la dispoziție conform înțelegerii făcute cu dumneavoastră.
6. *Cunoștințele în domeniul afacerilor* — coachul trebuie să demonstreze că înțelege bine modul de funcționare a afacerii

dumneavoastră. De exemplu, dacă sunteți patronul sau conducătorul unei afaceri de familie, trebuie să aflați în ce măsură înțelege coachul problemele specifice ale conducerii unei firme de acest fel. De asemenea, aflați dacă vă poate ajuta să gestionați cu eficacitate mecanismele din cadrul familiei și alte aspecte pe care le implică o firmă de familie.

7. *Pregătirea profesională, acreditările și experiența* — aflați unde a fost instruit și format coachul, dacă este în stare să facă distincție între aspectele de coaching de cele legate de consiliere, ce experiență are în domeniul dumneavoastră specific de activitate, cât de mult știe despre valorile și viziunea organizației dumneavoastră.

Aptitudinile

Există numeroase aptitudini utile procesului de coaching, iar întrebările de mai jos ajută la reliefarea unora dintre calitățile indispensabile unui bun coach de afaceri:

- Ce fel de tehnici și instrumente folosește coachul? Au acestea o validitate demonstrată? Sunt ele relevante pentru compania dumneavoastră?
- Înțelege coachul modul în care învățați — de exemplu prin reflecție sau prin activități practice?
- Este coachul capabil să vă prezinte niște interpretări creative despre dumneavoastră și despre organizația dvs.?
- Are el aptitudini pentru soluționarea creativă a problemelor?
- Posedă aptitudinile obligatorii pentru definirea obiectivelor și întocmirea planurilor de acțiune?
- Cum va fi evaluată și etalonată performanța dvs.?

Calitățile personale

Calitățile personale ale unui coach sunt discutate și în Capitolul 2. Totuși, următoarele întrebări pot stabili dacă un coach cores-

punde sau nu cerințelor dumneavoastră specifice, personale sau legate de organizație:

- Este stilul personal al coachului compatibil cu organizația dumneavoastră?
- Sunt acțiunile coachului determinate de nevoile dumneavoastră sau ale organizației dumneavoastră, sau își urmărește mai degrabă propria agendă?
- Posedă coachul suficientă siguranță și flexibilitate pentru a se putea ocupa de cei din conducerea organizației?
- Este coachul capabil să comunice cu angajații de la toate nivelurile organizației dumneavoastră?
- Este coachul sincer și demn de încredere?
- Este suficient de flexibil în privința orarului sesiunilor de coaching?

Contractul

Un contract de coaching trebuie să cuprindă următoarele aspecte:

- Serviciile de coaching oferite, stabilite în urma unei negocieri deschise și directe.
- Perioada de probă, dacă a fost convenită, însoțită de analize periodice.
- Costurile coachingului, eventualele costuri ascunse, sistemul de plată convenit.

Etica

În prezent, nu există încă reglementări referitoare la coaching, astfel încât clienții potențiali trebuie să se intereseze de principiile etice ale coachului. Există câteva întrebări care merită analizate:

- Aderă coachul la un cod de etică?
- Care sunt normele de confidențialitate? (Va discuta coachul cu alți membri ai organizației, cum ar fi patronul sau unii

dintre componenții echipei dumneavoastră? Există proceduri de raportare formală? Către cine? Care va fi frecvența rapoartelor? Ce fel de informații sunt conținute în aceste rapoarte?)

Instrumentele coachului de afaceri

Crearea unui climat de apropiere, încredere și siguranță este esențială pentru reușita coachingului. Totuși, așa cum am mai spus, coachingul de afaceri necesită și cunoștințe de afaceri la un anumit nivel, nu numai competențe interpersonale. Coachul trebuie să aibă cu patronii sau conducătorii firmelor o relație capabilă să-i facă receptivi la recomandările privind strategiile și orientările.

Pentru a putea crea un climat de învățare adecvat, coachul trebuie mai întâi să realizeze un profil al persoanei cu care lucrează în compania respectivă. Pentru aceasta, am creat un model care poate fi folosit în cadrul unui interviu de evaluare a persoanei îndrumate sub aspectul personalității, aptitudinilor de leadership, stilului cognitiv, manierei de comunicare. Acest profil este, din multe puncte de vedere, o formă de investigație preliminară. Experiența arată că astfel de chestionare formale oferă un punct de pornire în discuție, asupra unor trăsături și influențe care altfel ar putea trece neobservate. Totuși o bună parte din informațiile utile despre client rezultă în cursul dialogului structurat.

De făcut

Profilul de personalitate

Autoevaluați-vă pe o scară de la 1 la 7:

	1	2	3	4	5	6	7
Autocunoaștere bună							Autocunoaștere slabă
Conservator							Non-conformist
Îndrăzneț							Șovăielnic
Timid							Sigur pe sine
Orientat spre oameni							Orientat spre activitate
Pasiv							Dominator
Prevăzător							Cutezător
Pragmatic							Idealist
Asertiv							Prudent
Tolerant							Intransigent
Optimist							Pesimist
Emoțional							Rațional

De făcut

Profilul de leadership

Autoevaluați-vă pe o scară de la 1 la 7:

	1	2	3	4	5	6	7
Vizionar							Pragmatic
Combativ							Îngăduitor
Dornic de siguranță							Inventiv
Distant							Implicat

	1	2	3	4	5	6	7
Retras							Carismatic
Preferă ierarhia							Preferă împuțernicirea
Individualist							Cu spirit de echipă
Flexibil							Rigid
Reținut							Entuziast
Promotor							Executant

Autoevaluați-vă pe o scară de la 1 la 7:

[illegible][illegible]

Autoevaluați-vă pe o scară de la 1 la 7:

[illegible]

Sumarul profilului individual

Nume: Coach:

Trăsături de personalitate:

Calități de leadership:

Stilul cognitiv:

Stilul de comunicare:

Profilul astfel construit este o introducere utilă și necesară coachului, ca modalitate de cunoaștere a clientului. Clientul și coachul analizează profilul împreună și determină influențele acestuia asupra firmei, în general, asupra obiectivelor de afaceri și asupra orientărilor viitoare. De regulă coachul este solicitat de reprezentantul firmei în cauză în momentul în care trebuie rezolvată o anumită chestiune concretă. În urma discuțiilor și investigațiilor întreprinse, coachul trebuie să determine care dintre problemele semnalate necesită atenție imediată. Pentru a putea formula recomandări care să atragă angajamentul ori chiar entuziasmul clientului, el poate folosi următorul model:

Repere necesare pentru formularea recomandărilor

Probleme → Opțiuni → Recomandări → Obiective

ETAPA 1 Prezentarea problemei clientului, așa cum este văzută de coach

1. Descrieți problema succint, fără a emite vreo părere.
2. Ce impact are asupra companiei în prezent, pe termen mediu și pe termen lung?
3. Cum este influențată problema respectivă de atuurile și carențele individuale?
4. Problema este de natură structurală sau organizațională?

5. Există oportunități de afaceri pe care compania nu le valorifică?
6. În ce măsură contribuie factorii interpersonalii la această stare de fapt?
 - Care este potențialul uman al companiei?
 - Cum interacționează principalii membri ai personalului?
 - Care este nivelul de încredere, cooperare și sprijin în cadrul companiei?

ETAPA 2 Opțiunile

1. Enumerați-i clientului toate variantele posibile.
2. Care sunt costurile și beneficiile fiecărei opțiuni?
3. Cereți opțiunile clientului.
4. Stabiliți ordinea de prioritate a opțiunilor și obțineți un consens cu clientul.
5. Faceți o analiză SWOT pentru fiecare opțiune majoră.

ETAPA 3 Recomandările

1. Prezentați recomandările generale.
2. Care sunt beneficiile oferite de fiecare recomandare?
3. Care sunt dezavantajele fiecărei recomandări?
4. Cereți-i clientului reacții, feedback, obiecții și discutați-le.

ETAPA 4 Fixarea obiectivelor

1. Conveniți un obiectiv sau o ierarhie de obiective pe termen scurt, mediu și lung.
2. Stabiliți un set de termene pentru îndeplinirea obiectivelor.
3. Precizați parametrii care vor indica îndeplinirea cu succes a obiectivelor.
4. Stabiliți procedurile de monitorizare, evaluare și feedback.

CAPITOLUL 4

Coaching pentru manageri

Puncte cheie

- Evoluția coachingului pentru manageri
- Ce este coachingul pentru manageri?
- Tipuri de coaching pentru manageri
- Derapajul managerilor
- Câteva obiective și avantaje tipice ale coachingului pentru manageri
- Rezultate pozitive și negative în coaching
- Autocunoașterea și coachingul pentru manageri
- Evaluarea în coachingul pentru manageri
- Câteva instrumente, tehnici și intervenții de coaching
- Intervenția de coaching pentru leadership
- Câteva competențe ale unui coach pentru manageri
- Găsirea unui bun coach pentru manageri
- Un model în șase pași de coaching pentru manageri
- Aspecte legate de deprinderile de viață în coachingul pentru manageri

Evoluția coachingului pentru manageri

Unii autori sunt de părere că activitatea de coaching pentru manageri s-a transformat peste noapte într-o adevărată industrie, dar lucrurile stau totuși altfel: este vorba de un proces care a avut loc treptat. Coachingul pentru manageri — *executive coaching* — este o extensie a programelor de dezvoltare pentru managerii cu funcții de execuție, iar termenul în sine a fost folosit pentru prima dată în 1985, desemnând cursurile pentru dezvoltarea aptitudinilor de leadership. Deși coachingul pentru manageri câștigase o recunoaștere largă din partea firmelor de consultanță încă de la începutul anilor '90, abia spre sfârșitul deceniului nouă a cunoscut o adevărată explozie. O mulțime de firme și organizații au angajat coachi în număr mare.

Recunoașterea crescândă a nevoii de coaching pentru manageri și a beneficiilor acestuia are mai multe cauze:

- creșterea stresului cauzat de activitățile manageriale și a derapajelor aferente;
- nevoia ca liderii corporațiilor de astăzi să posede aptitudini personale mult mai complexe;
- evaluarea mai frecventă și mai riguroasă a aptitudinilor personale ale managerilor din conducerea organizațiilor;
- practicarea de către mulți manageri din conducere a unui stil managerial de tipul "comandă și control", care duce la scăderea loialității și implicării personalului;
- promovarea pe post a aproape 60% dintre manageri fără nicio pregătire în privința lucrului cu oamenii;
- insuficiența participării la diverse programe de training, care nu le oferă managerilor deprinderile de care au nevoie — este dovedit că un factor esențial în transferul aptitudinilor este posibilitatea de a le aplica în practică și de a primi un feedback constructiv; un studiu efectuat în sectorul privat arată că participarea la *traininguri* a dus la creșterea productivității cu 22,4%, în timp ce programele de training urmate de *coaching* au dus la creșteri de 88%;

- situația mai bună a economiei actuale, care face ca multe companii să renunțe la ideea reducerilor de personal și să se orienteze către formarea și perfecționarea unor angajați cu competențe multiple;
- din necesitate, înlocuirea în multe organizații a atitudinii competitive cu spiritul de echipă și colaborare, atât cu colegii, cât și cu subordonații.

Ce este coachingul pentru manageri?

Există mai multe definiții ale coachingului pentru manageri, fiecare dintre ele punând accent pe diferite aspecte ale procesului. R. Kilburg (1996) a dat o definiție destul de bună și folosită la scară largă a ceea ce presupune coachingul pentru manageri:

"Coachingul pentru manageri este o relație de sprijinire a unui client cu autoritate și responsabilitate managerială în cadrul unei organizații de către un consultant care folosește o diversitate de tehnici și metode comportamentale, pentru a-l ajuta să atingă un set de obiective de creștere a performanțelor personale și, drept urmare, să îmbunătățească eficiența organizației sale, pe baza unui contract de coaching bine definit."

Coachingul este un tip de învățare foarte personalizat. Acest proces presupune a ajuta individual fiecare manager să învețe și să aplice ceea ce a învățat pentru a acționa eficient, pentru îmbunătățirea performanțelor și/sau dezvoltarea personală, dar și pentru a produce rezultate economice mai bune. Coachingul pentru manageri are în sarcină conceperea și facilitarea schimbării, precum și îmbunătățirea permanentă a performanței. De asemenea, implică atât înțelegerea și fructificarea atuurilor individului, cât și recunoașterea și depășirea curențelor sale. Tabelul 4.1 prezintă câteva caracteristici, idei preconcepute și temeri despre coaching.

Tipuri de coaching pentru manageri

Există mai multe tipuri de coaching pentru manageri — unii coachi își definesc propria lor tipologie. Probabil cea mai cuprinzătoare și mai utilă clasificare este cea făcută de către Center for Creative Leadership, cuprinzând următoarele patru tipuri:

1. Coachingul pentru formarea unor aptitudini

În cazul acestui tip, procesul de coaching este concentrat în mod special asupra activității curente a managerului. Coachul îl ajută pe manager să învețe anumite tehnici, atitudini și comportamente, care pot să-i îmbunătățească în mod direct performanța în muncă. Dintre aceste tehnici specifice amintim prezentarea unei expunerii publice, conducerea ședinței de echipă, negocierea și delegarea.

Caracteristici

1. În mod tipic, coachingul are loc printr-o serie de interacțiuni "unu la unu", destinate cunoașterii nevoilor individuale ale clientului, dar în general vizează îmbunătățirea autocunoașterii și formarea anumitor aptitudini, cu scopul creșterii performanței în muncă.
2. Coachingul este un proces care oferă managerilor interesați informații valide, care să le faciliteze luarea deciziilor.
3. În coaching se recunoaște că nu există doi manageri identici și că fiecare are propria bază de cunoștințe, propriul ritm și stil de învățare.
4. Coachingul este un serviciu consultativ, întemeiat pe relația dintre coach și client, în care coachul îi oferă clientului sfaturi, comentarii și observații.
5. Coachingul urmărește să-l facă pe manager să dobândească mai multă eficiență și versatilitate.

6. Persoana care oferă coaching este o resursă activă pentru manager, pentru explorarea, dezvoltarea și maximizarea potențialului acestuia.

Idei preconcepute și temeri

1. Coachingul riscă să se transforme într-o modă ca multe altele.
2. Unele organizații confundă coachingul cu mentoringul sau cu diferite forme de training.
3. Coachingul este o industrie în creștere, supralicitată, în care pătrund o mulțime de neaveniți care își oferă serviciile fără să aibă vreo calificare în domeniu.
4. Domeniul este lipsit de reglementări și acreditări academice, motiv pentru care sunt dificil de stabilit standarde de competențe și bune practici.
5. De multe ori nu este un proces bine gestionat și gândit până la capăt.
6. Unii consultanți de management își pun pe cărțile de vizită titlul de "coach" fără a avea cunoștințele de bază și aptitudinile necesare (ca de pildă cele pentru stabilirea obiectivelor și planificarea strategică).
7. Mulți psihoterapeuți și consilieri care se ocupă de coachingul pentru manageri nu au suficiente cunoștințe din domeniul organizațional și au tendința să-și țină clienții mai mult în zona "sentimentelor", în loc să-i ajute să avanseze spre atingerea obiectivelor.
8. Unele organizații și unii coachi cred despre coaching că poate avea și singur succes, fără să înțeleagă necesitatea creării unei *culturi a coachingului* în organizație. Ca urmare, multe programe de coaching, care sunt și costisitoare și consumatoare de resurse, nu-și ating scopul.

Tabelul 4.1 Caracteristici, idei preconcepute și temeri despre coachingul pentru manageri

Coachingul pentru formarea aptitudinilor

S.E. ocupă un post de conducere în cadrul unei mari companii naționale din domeniul serviciilor. O parte a muncii ei implică organizarea unor întâlniri săptămânale cu directorii câtorva departamente. Treptat, ea a observat că pierde controlul asupra acestor întâlniri și nu-și mai îndeplinește obiectivele propuse sau nu mai reușește să atingă toate subiectele din agenda ședinței. Din conversația cu coachul, a reieșit că are dificultăți în organizarea și prezentarea informației într-o manieră logică, coerentă și atractivă. S.E. și coachul au stabilit un program de 10 sesiuni săptămânale, care presupuneau aplicarea unor tehnici ce folosesc hărțile mentale și înregistrările video ale unor întâlniri simulate, urmate de planificarea și ordonarea informațiilor oferite de acestea. Coachingul pentru formarea aptitudinilor a ajutat-o pe S.E. să-și structureze mai bine ședințele, să respecte agendele și să-și prezinte ideile într-o manieră mai succintă și mai atrăgătoare. S.E. a constatat o creștere notabilă a implicării și entuziasmului colegilor ei pe parcursul ședințelor.

2. Coachingul pentru performanță

De fapt, în coaching este vorba întotdeauna de performanță. În particular, coachingul pentru performanță se referă la învățarea menită să ducă la îmbunătățirea eficacității unui manager în funcția de conducere pe care o deține la momentul respectiv. Un astfel de proces vizează stabilirea și dezvoltarea competențelor necesare postului. Un manager poate simți că ar putea avea rezultate mai bune într-un anumit domeniu, de exemplu conducerea echipei. În cazul coachingului pentru performanță, obiectivele pot să nu fie atât de clar definite ca în coachingul pentru aptitudini, astfel că o mare parte a sesiunilor

pot fi dedicate clarificării obiectivelor și stabilirii domeniilor specifice care urmează să fie vizate.

Coaching pentru performanță

L.C. face parte din conducerea unei fabrici mari, care se extinde rapid. El simte că poate fi un lider mai bun, dar nu are nici timpul, și nici înclinația de a urma un program formal de training pentru manageri. Din cauză că nu știe prea bine ce aspecte dorește să abordeze în sesiunile de coaching, L.C. și coachul au alcătuit mai întâi o listă de competențe de leadership, după care le-au stabilit ordinea de prioritate. Clarificarea competențelor și așteptărilor ce decurgeau din rolul său a fost deosebit de folositoare, mai ales că L.C. credea că leadershipul este o calitate înăscută, și nu o deprindere care poate fi dobândită. În timpul sesiunilor săptămânale care s-au ținut pe mai bine de șase luni, L.C. și coachul au definit obiective și planuri de acțiune pentru îmbunătățirea performanțelor în aplicarea unor competențe esențiale de leadership.

Atât coachingul pentru aptitudini, cât și cel pentru performanță sunt câteodată cuprinse sub umbrela "coachingului de remediere". Credem însă că un asemenea termen trebuie folosit cu precauție. În primul rând, sugerează o "deficiență" și este asociat mai degrabă terapiei decât coachingului; în al doilea rând, sugerează că ar putea oferi o "soluție rapidă", cea ce ar fi o abordare esențialmente opusă obiectivelor și procesului de coaching.

3. Coaching pentru dezvoltare

Așa cum sugerează și numele, coachingul pentru dezvoltare vizează cariera viitoare sau asumarea unui nou rol de conducere de către manager. Acest tip de coaching presupune

evaluarea și clarificarea planurilor de viitor și formarea competențelor necesare. Coachingul pentru dezvoltare cuprinde adesea trecerea în revistă a scopurilor, valorilor și viziunii persoanei în cauză. Poate avea o componentă de confruntare mai pronunțată decât coachingul pentru aptitudini sau cel pentru performanță, pentru că implică un grad mai mare de autoexplorare și autocunoaștere pentru determinarea atuurilor și curențelor managerului, în special a celor implicate în abordarea schimbării și necunoscutului.

Studiu de caz

Coaching pentru dezvoltare

B.D. are 48 de ani și este președinte regional al unei agenții multinaționale de publicitate. Se pregătește să devină director la nivel național, un rol care îl va face să lipsească de acasă perioade mari de timp. Această promovare i-a cauzat o criză de încredere în sine. B.D. își pune sub semnul întrebării scopurile urmărite și capacitatea de a face față noului rol. O parte din aceste dificultăți se datorează deficiențelor companiei în privința planificării succesiunii în funcții. Sesiunile de coaching, desfășurate de-a lungul anului, au vizat două aspecte: definirea competențelor și rolurilor cuprinse în poziția viitoare și evaluarea punctelor tari și slabe ale lui B.D. în domeniile respective. În anumite momente, lui B.D. i-a fost chiar imposibil să definească niște competențe, deoarece organizația trecea prin schimbări structurale majore. Drept urmare, majoritatea sesiunilor de coaching s-au ocupat de analiza atitudinii lui B.D., de temerile sale, de rezistența sa față de schimbare și de conturarea unor strategii de creștere a flexibilității și adaptabilității sale. Recunoașterea și înlăturarea barierelor pe care și le pune singur l-au pregătit pe B.D. să-și asume noul rol cu mai multă încredere, în ciuda lipsei de claritate în definirea postului respectiv.

4. Coaching pe baza agendei managerului

Acest tip de coaching se ocupă de subiectele personale sau organizaționale care îl interesează în momentul respectiv pe managerul client. În plan personal, poate fi vorba, de pildă, de realizarea echilibrului între muncă și viața de familie; în plan organizațional, poate fi vorba de conducerea schimbărilor în companie, de întocmirea unor planuri strategice ori de efectuarea unor previziuni pe termen lung. În anumite momente, pot să apară suprapuneri între programul de coaching pe baza agendei și alte tipuri de coaching pentru manageri. În mod obișnuit, coachingul pe baza agendei apare în contextul unor relații îndelungate de coaching. După ce e stabilită o relație formală de coaching (de exemplu pentru formarea aptitudinilor), persoana care beneficiază de coaching este cea care stabilește direcția de urmat pentru a atinge următorul nivel de succes.

Studiu de caz

Coaching pe baza agendei managerului

A.J. are 38 de ani și este coproprietara unei companii medicale de mare succes. Deși își iubește munca și este văzută ca o persoană foarte competentă, recunoaște și singură că viața ei este cam dezechilibrată. A.J. are doi copii în vârstă de șase și zece ani, pe care îi vede doar câte puțin în fiecare zi. Chiar și în weekenduri pierde mult timp scriind rapoarte și lucrări de cercetare pentru conferințele de profil. Soțul ei și cei doi copii îi resimt acut absența, iar ea se simte vinovată că petrece atât de puțin timp cu ei. Aceste conflicte au efecte vizibile asupra muncii ei, iar acasă este tensionată și iritată. Coachul și A.J. au explorat împreună valorile și scopurile ei, în special cele legate de familie, și au pus la punct o strategie de echilibrare a programului de lucru cu viața ei personală. Ca rezultat al acestor sesiuni, A.J. a decis să nu-și mai aducă de lucru acasă în weekenduri și a apelat la tehnici de management al timpului, ca să-și

folosească orele de muncă mai eficient. Și-a propus să petreacă în fiecare zi o oră în plus cu copiii și a plănuțit câteva vacanțe regulate ei. După ce a pus în practică aceste schimbări, A.J. a constatat că apar schimbări remarcabile în viața ei de familie — și a declarat că și la serviciu muncește mai eficient.

Alte domenii care se pretează sesiunilor de coaching pentru manageri sunt:

- coachingul care le formează managerilor aptitudini pentru coaching (v. Capitolul 11 pentru o abordare detaliată);
- furnizarea asistenței pe parcursul sau după sesiunile de training sau programele de perfecționare;
- lucrul cu managerii din conducere în urma unei evaluări de 360 de grade, cu scopul stabilirii obiectivelor și elaborării planului pentru continuarea dezvoltării;
- coachingul pentru îndrumarea managerilor proaspăt numiți în posturi de conducere, pentru a-i ajuta să depășească noile provocări și dificultăți.

Derapajul managerilor

Turbulențele, stresul și schimbările de care au parte multe cadre de conducere în zilele noastre nu sunt recunoscute îndeajuns. Mulți au obligații copleșitoare, iar unii dintre ei riscă să derapeze. Firma noastră, Global Business Coaching Resource Network, este contactată frecvent de organizațiile care au nevoie de coaching specializat în acest domeniu.

Cercetările arată că există patru cauze principale ale derapajelor suferite de mulți manageri:

1. problemele din relațiile lor interpersonale;
2. eșecul în îndeplinirea obiectivelor profesionale;
3. nereușita în formarea și conducerea unei echipe de înaltă performanță;

4. incapacitatea de a se schimba sau de a se adapta la schimbări în timpul unei tranziții.

Alte aspecte importante care trebuie menționate sunt:

1. liderii au foarte puține oportunități de dezvoltare continuă, deși au foarte mare nevoie de ele;
2. dezvoltarea personală are rareori prioritate;
3. membrii echipelor de conducere sunt deseori lipsiți de feedback;
4. ei au nevoie în permanență de sprijin pentru a încuraja și susține schimbarea și dezvoltarea organizației.

Câteva obiective și avantaje tipice ale coachingului pentru manageri

În mod clar, coachingul este foarte potrivit pentru abordarea problemelor enumerate mai sus. În loc de a ne referi la fiecare în parte, am grupat principalele obiective și beneficii ale coachingului pentru manageri în trei clase: competențele interpersonale, dezvoltarea aptitudinilor și competențele organizaționale. Toate acestea sunt prezentate în Tabelul 4.2.

Competențele interpersonale

- cunoașterea și înțelegerea propriei persoane și a organizației, prin care managerii devin mai flexibili și mai adaptabili;
- înțelegerea și conștientizarea sentimentelor, precum și folosirea lor mai eficientă la locul de muncă, pentru îmbunătățirea și dezvoltarea relațiilor;
- depășirea barierelor și rezistenței la schimbare;
- recunoașterea unor trăsături care anterior erau atuuri (de exemplu, independența, autonomia) și care au devenit în prezent piedici (de pildă în munca în echipă);

- recunoașterea și gestionarea eficace a stresului;
- soluționarea conflictelor, atât a celor personale, cât și a celor cu colegii;
- schimbarea stilului interpersonal, de exemplu trecerea de la un stil competitiv la unul colaborativ;
- crearea unor relații bazate pe încredere atât cu clienții, cât și cu colegii;
- dobândirea unor aptitudini de comunicare avansate:
 - maximizarea interacțiunilor verbale și nonverbale;
 - ascultarea;
 - furnizarea feedbackului;
 - înțelegerea, anticiparea și adaptarea tiparelor de comunicare.

Formarea aptitudinilor

- însușirea și îmbunătățirea aptitudinilor de leadership — recunoașterea și dezvoltarea competențelor de conducere, de exemplu cunoașterea diferitelor stiluri de leadership;
- îmbogățirea cunoștințelor aflate la baza aptitudinilor și competențelor necesare dezvoltării carierei;
- clarificarea valorilor, Țelurilor și opțiunilor în carieră; creșterea satisfacției în carieră;
- găsirea unor strategii de învățare mai bune;
- avansarea pe curba de învățare la instalarea pe un post nou;
- îmbunătățirea aptitudinilor antreprenoriale;
- îmbunătățirea tehnicilor de prezentare;
- optimizarea modului de fixare a obiectivelor, de stabilire a priorităților lor și de mai bun management al timpului;
- formarea aptitudinilor de planificare — de pildă planificarea și monitorizarea eficientă a unui proiect;
- îmbunătățirea aptitudinilor de delegare.

Competențele organizaționale

- îndrumarea și susținerea schimbării organizaționale — conform unui studiu publicat de *Harvard Review*, coachii practicanți au nominalizat "mai buna abordare a schimbării" drept problema numărul unu asupra căreia va trebui să se concentreze coachingul în viitor;
- creșterea capacității de a conduce organizația, de exemplu prin planificarea strategică, negociere, rezolvarea problemelor etc.;
- conducerea acțiunilor de reproiectare, restructurare sau reducere de personal;
- creșterea productivității;
- repoziționarea strategică a organizației pe piață.

Tabelul 4.2. Principalele obiective și beneficii ale coachingului pentru manageri

Rezultate pozitive și negative în coaching

Într-o oarecare măsură, succesul unei intervenții de coaching depinde de atingerea obiectivelor propuse prin conceperea și aplicarea unui *plan de acțiune*. Dar succesul coachingului este strâns legat și de procesul de coaching în sine și, foarte important, de elementele pe care însuși beneficiarul coachingului le consideră reușite. Printre aceste elemente s-ar putea număra:

- măsura în care coachul reușește sau nu să creeze o relație de cooperare;
- măsura în care coachul reușește să-l stimuleze pe manager să gândească, să simtă și să experimenteze noi atitudini și comportamente;
- capacitatea coachului de a-l ajuta pe manager să-și învingă rezistența la schimbare;

- capacitatea coachului de a aborda paradoxurile și contradicțiile;
- abilitatea coachului de a folosi resurse și informații despre domeniul respectiv de activitate, pentru a îmbogăți baza de cunoștințe și opțiuni a managerului.

Totuși, unele sesiuni de coaching se pot dovedi neproductive și inutile, atât din punctul de vedere al coachului, cât și al clientului. Cauzele posibile ale rezultatelor negative, precum și câteva direcții de urmat, sunt sugerate și discutate mai jos:

1. *Coachul poate avea tendința de a prescrie soluții simpliste pentru problemele complexe legate de organizație ori de echilibrul dintre viața și munca managerului.*

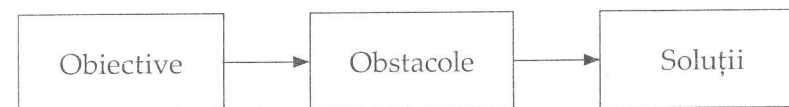
Ce trebuie făcut? În special la începutul relației de coaching, unii coachi au tendința de a-și demonstra competența pe orice cale și se pot simți obligați sau tentați să dea sfaturi în probleme pe care nu le cunosc. O astfel de capcană poate fi evitată dacă rolul și competența coachului sunt delimitate și precizate în discuția cu clientul. Acesta nu trebuie să uite că un coach nu este neapărat un expert care furnizează răspunsuri, ci o persoană-resursă, al cărei rost este să scoată la iveală răspunsurile proprii ale clientului. Coachul trebuie să-și admită fără ezitări limitele, oricât de greu i-ar fi.

2. *Managerul client poate avea dificultăți interpersonale majore, care îl pot împiedica să dezvolte o relație de lucru satisfăcătoare și de încredere cu coachul.*

Ce trebuie făcut? Este important pentru coach să determine în primul rând dacă relația neproductivă cu clientul este cauzată de stilul său, de sexul său sau de faptul că are de-a face cu un client mai refractar. Dacă problema acestuia este mai profundă și nu poate fi soluționată în cadrul ședințelor de coaching, coachul trebuie să-i recomande un psihoterapeut, care să-l ajute să-și exploreze și să-și rezolve dificultățile legate de încredere și relaționare.

3. *Coachul și clientul pot avea obiective și așteptări nerealiste.*

Ce trebuie făcut? La fel ca în cazul oferirii de sfaturi necalificate, un coach poate uneori ceda presiunii clientului sau organizației lui, stabilind obiective nerealiste. El va putea depăși această tentație (întâlnită adesea la coachii începători, din prea mult entuziasm) dacă urmează instrucțiuni stricte și aplică modelele corespunzătoare pentru stabilirea unor obiective strategice care să fie și realizabile. O discuție detaliată despre stabilirea obiectivelor este făcută în Capitolul 7; pentru moment, iată un model simplu de urmat:



4. *Coachul își poate exprima prea devreme opiniile.*

Ce trebuie făcut? Coachii nu trebuie să uite că într-o ședință de coaching, 80% din timp trebuie să asculte și numai 20% să vorbească. Expriarea prematură a opiniilor îi poate semna clientului că nu este ascultat sau că-i sunt furnizate remedii prefabricate ori strategii bune la orice.

5. *Coachul poate să nu reușească să monitorizeze suficient procesul și temele date pentru acasă.*

Ce trebuie făcut? Este important să-și pună la punct, în fiecare situație de coaching, un mod de monitorizare potrivit. Coachul trebuie să țină o evidență a ideilor sau temelor convenite în fiecare sesiune, să-l facă pe client să-și respecte obligațiile și să analizeze cum merge fiecare sesiune. În acest fel, el reușește să mențină activitatea la zi.

6. *Coachul poate reacționa la presiunea pe care și-a impus-o singur sau pe care o simte din partea clientului sau a organizației lui de a produce efecte rapide, astfel încât rezultatul este superficial, fără o schimbare comportamentală susținută.*

Ce trebuie făcut? Cum coachingul este o disciplină relativ nouă, o componentă a rolului coachului este să le arate clienților și organizațiilor lor care este natura acestui proces. Coaching înseamnă schimbare, iar schimbarea poate fi lentă, dificilă — și poate determina rezistență. Multe dintre deprinderile noastre sunt adânc înrădăcinate, iar schimbarea lor este deseori un proces gradual și îndelungat.

7. *Coachul poate încerca să realizeze împreună cu clientul o schimbare organizațională fără să aibă sprijin sau resurse din partea organizației.*

Ce trebuie făcut? O componentă a rolului coachului ar putea fi să încerce să dezvolte o cultură a coachingului în organizație. Pentru aceasta, el trebuie să-și stabilească din start mandatul și resursele pe care le poate folosi, pentru a implica în procesul de coaching și alte persoane sau compartimente ale organizației. În lipsa acestor resurse, coachul trebuie să-l informeze pe client asupra posibilelor rezultate negative ale misiunii sale.

8. *Coachul poate să nu reușească să coreleze coachingul cu performanța în muncă a clientului, în special când ceea ce se vizează în cadrul procesului este îmbunătățirea aptitudinilor interpersonale.*

Ce trebuie făcut? Mulți manageri nu dau importanță așa numitelor "aptitudini soft" — în sensul de aptitudini pentru relațiile interumane. De aceea, coachul trebuie să arate foarte clar legătura dintre coaching și performanța managerială, pentru că altminteri clientul s-ar putea să nu se angajeze cum trebuie în proces.

9. *Coachul și/sau clientul pot avea un minus în privința autocunoașterii.*

Ce trebuie făcut? Dintre toate capcanele posibile menționate până acum, probabil că cea mai gravă este incapacitatea

coachului și a clientului de a se cunoaște și de a se înțelege pe ei înșiși. Importanța autocunoașterii pentru alianța de coaching este discutată în secțiunea următoare.

Studiu de caz

O intervenție de coaching eșuată

H.D. are 50 de ani și ocupă un post de conducere într-o mare organizație guvernamentală. În ciuda cunoștințelor și experienței ei profesionale, H.D. are deficiențe serioase în privința modului în care se impune în fața subordonaților. Are o voce stinsă și nesigură, gesturi mai degrabă defensive, este închisă, are un comportament ezitant și își cere mereu scuze. Fișa postului ei prevede susținerea unor prezentări în fața unor clienți internaționali, existenți sau potențiali. Compania i-a angajat un coach care s-o ajute să devină mai asertivă, mai ales că urmează să facă un număr de prezentări importante. Părea a fi o problemă destul de urgentă, așa că H.D. și coachul au început imediat să lucreze la îmbunătățirea aptitudinilor de prezentare (cu ajutorul unor exerciții de dicție, înregistrări video, interpretarea unor scenarii pe roluri etc.), dar și la creșterea asertivității ei, în general.

Dar în ciuda experienței coachului și a implicării aparente a lui H.D., nu s-a produs nicio schimbare notabilă în comportarea ei, nici măcar după nouă ședințe de coaching. Conducerea companiei a început să-și arate frustrarea și nerăbdarea, ceea ce l-a făcut pe coach să-i reproșeze lui H.D. lipsa de progres.

În esență, comportamentul lui H.D. era determinat de modul represiv în care fusese crescută, dar coachul, dornic să răspundă solicitării conducerii (H.D. fiind primul client din acea organizație) nu a reușit să-și explice cauzele comportamentului ei și i-a fixat un set de obiective nerealiste. La rândul ei, H.D. avea anumite

probleme de autocunoaștere, dar voia neapărat să corespundă cât mai bine așteptărilor conducerii și coachului, așa că s-a ferit să-și expună problemele profunde și a acceptat, cam fără tragere de inimă, să urmărească obiectivele și planurile de acțiune "convenite". Totuși, chiar dacă intervenția de coaching nu s-a bucurat de succes, în sensul îndeplinirii scopurilor stabilite, H.D. a aflat câte ceva despre ea însăși, ceea ce a ajutat-o să se decidă să ceară ajutorul unui psihoterapeut.

Autocunoașterea și coachingul pentru manageri

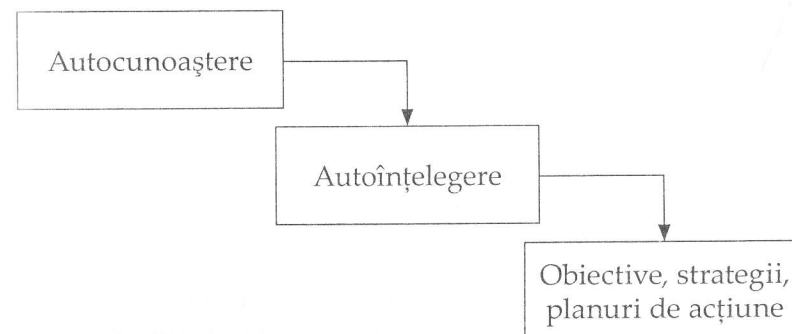
Coachul

Așa cum am arătat pe larg în Capitolul 2, autocunoașterea este o calitate și o aptitudine importantă a unui coach. E cu atât mai importantă când coachul are de-a face cu un client sigur pe el. Managerii puternici, inteligenți, se pot plasa pe o poziție de dezacord față de coach, fie el începător sau experimentat. Ei pot fi dificili, dacă nu chiar ostili, mai ales la prima întâlnire, ceea ce îi poate stârni coachului sentimente de inferioritate, nemulțumire sau chiar invidie. De aceea, el trebuie să fie cât se poate de conștient de sentimentele pe care le nutrește în general față de cei aflați pe poziții de putere și autoritate. Dacă nu ia eventualele atacuri în nume personal și dacă reacționează fără teamă și fără supărare, el poate combate ostilitatea clientului, declanșând procesul de construire a respectului reciproc și a unei relații prietenoase.

Managerul

Coachingul pentru manageri înseamnă *schimbare transformățională*. Se poate afirma că schimbarea presupune un anumit

grad de cunoaștere de sine și de înțelegere a propriului comportament. Așa cum arată modelul din diagrama de mai jos, în lipsa acestora este puțin probabil să apară o schimbare comportamentală reală și durabilă.



Una dintre întrebările puse cel mai frecvent în seminarele și workshopurile pe care le-am organizat pentru psihologi și alți specialiști care au dorit să devină coachi este: *cât de departe trebuie să meargă coachul în privința autocunoașterii și autoexplorării când lucrează cu un manager executiv?* În mod clar există un continuum al autocunoașterii, care merge de la recunoașterea superficială de către individ a faptului că actele sale pot fi sursă de îngrijorare pentru cei din jur (de exemplu după un feedback de 360 grade), până la înțelegerea și acceptarea comportamentului propriu și a impactului acestuia asupra celorlalți.

Pentru coach, problema este să obțină informații și să înțeleagă tiparele istorice ale comportamentului clientului, fără ca acest lucru să fie perceput ca o intruziune sau amenințare. Important aici este și *cum* pune întrebările, nu numai *ce* întrebă. Din experiența noastră, managerii de nivel executiv acceptă întotdeauna o provocare intelectuală. De exemplu, în loc să înceapă să aplice vreo teorie pe care o are despre originea "problemei" clientului, punându-i tot felul de întrebări despre copilărie sau ceea ce simte în prezent, este deseori mai eficace

să-i expună acea teorie și să-i ceară părerea. Desigur, clientul poate să o respingă cu totul, dar poate și să lanseze o pistă de discuție, de unde pot să rezulte informații și interpretări utile. Astfel, discuția începe să devină un exercițiu de rezolvare a problemei, în loc de o analiză psihologică. În sfârșit, în general se știe că dacă clienții sunt întrebați despre "gândurile" și "reacțiile" lor, aceștia dau un răspuns mai puțin defensiv decât dacă li se cere să vorbească despre "sentimente".

Totuși o astfel de abordare a autocunoașterii și autoînțelegerii nu este neapărat adoptată de toți în coachingul pentru manageri. Unii coachi susțin, de exemplu, că rostul lor este să îmbunătățească performanța în muncă și că nu au niciun mandat pentru investigațiile psihologice. Alții folosesc în muncă un cadru conceptual psiho-dinamic, afirmând că dacă nu acționează asupra unui eventual conflict intrapsihic, nu poate fi vorba de nicio schimbare profundă sau durabilă. Probabil că este o chestiune de nuanță. De exemplu, H. Levinson remarcă faptul că un coach îi poate atrage clientului atenția asupra unor tipare comportamentale repetitive, pe care clientul nu și le recunoaște, dar nu este de obicei nevoie de vreo interpretare decât dacă se face spontan legătura cu vreo eveniment din copilăria clientului.

Prin urmare, nu se poate vorbi de vreo consens general asupra *măsurii* în care este necesară autocunoașterea pentru obținerea unor rezultate bune în coaching. Modelul autocunoașterii de mai sus (Autocunoaștere → Autoînțelegere → Obiective, strategii, planuri de acțiune) oferă o îndrumare utilă coachilor, ceea ce ilustrează și următorul studiu de caz.

Modelul autocunoașterii

N.W. are 40 de ani și face parte din conducerea unei mari companii din domeniul serviciilor financiare. Din cauza frecventelor altercații pe care le are cu colegii, i-a fost angajat un coach. Interviuul și evaluarea inițială au

arătat că i-ar fi benefice ceva exerciții de relaxare și de controlare a iritabilității. La început N.W. s-a opus intervenției. Coachul a conștientizat că lui N.W. îi lipsește cunoașterea de sine, în sensul că nu înțelege ce-i face pe colegi să reacționeze la ieșirile lui. N.W. considera că izbucnirile lui sunt scurte și că nu trebuiau luate personal, fiindcă n-are nimic cu nimeni. Din feedback-ul primit de la colegi și din jocurile de roluri, N.W. a început însă să înțeleagă impactul comportamentului său asupra celorlalți. Conversațiile de coaching au mai dezvăluit și că N.W. credea că tocmai impetuoșitatea și hotărârea lui l-au ajutat până atunci să ajungă în postul respectiv, iar orice încercare de a-și mai tempera stilul n-ar fi dus decât la pierderea nivelului ierarhic la care ajunsese.

Procesul de formare a capacității de autoînțelegere a fost destul de îndelungat și a necesitat numeroase ședințe de coaching. Totuși coachul considera că dacă N.W. nu-și înțelege cauzele comportamentului actual și nici faptul că o calitate care l-a ajutat în trecut a devenit acum o piedică, nu va realiza nicio schimbare reală. De-a lungul celor peste zece sesiuni de coaching, gradul de autocunoaștere și autoînțelegere al lui N.W. a crescut considerabil, suficient cât să-i permită să definească împreună cu coachul un set de obiective, o strategie și un plan de acțiune pentru controlarea izbucnirilor de furie.

Evaluarea în coachingul pentru manageri

Aspectul evaluării în acest tip de coaching este complex. Anumite instrumente de evaluare sunt menite a fi aplicate numai de psihologii acreditați, și mulți coachi nu sunt și psihologi. Majoritatea instrumentelor de evaluare enumerate mai jos

sunt destinate unui uz restrâns, dar există totuși aspecte mai generale ale evaluării care pot fi abordate de orice coach.

De ce este necesară evaluarea?

Evaluarea formală este evident o modalitate eficientă de colectare a datelor despre client, oferind informații despre inteligența, maturitatea emoțională, stilul de învățare, stilul interpersonal și de comunicare ale acestuia. I se pot depista astfel punctele slabe pe care le are în diferite domenii și atuurile pe care s-ar putea chiar să nici nu și le bănuiască, dar care pot fi exploatate în timpul intervenției de coaching. Există instrumente care pot fi folosite pentru pre-testare și post-testare, pentru a determina progresele înregistrate în urma intervenției de coaching. Evaluarea poate furniza un cadru de lucru folositor pentru începerea discuției și clarificarea anumitor aspecte. În sfârșit, evaluarea furnizează conducerii organizației informații utile despre personal.

Deși nimeni nu neagă beneficiile evaluării, întrebarea este ce fel de evaluare trebuie folosită și cât este de necesară? Într-o oarecare măsură, tipul de coaching aplicat va determina și tipul instrumentelor de evaluare pe care le va folosi coachul. Totuși, amploarea evaluării rămâne o chestiune controversată.

Unii coachi afirmă că primul pas după ce sunt angajați de organizație este să facă o evaluare psihologică temeinică a managerului în cauză, ceea ce poate însemna interviuri de până la 3 ore și colectarea multor detalii personale. Ca mulți alții, și noi considerăm că o astfel de abordare ar putea fi exagerată. Și iată câteva motive:

1. Mulți manageri din conducere sunt oameni competitivi, au tendințe defensive, și nu le convine să fie comparați cu alții pe baza unor teste de aptitudini sau de personalitate.
2. Chiar dacă este obligat să respecte un cod de etică, coachul nu mai are niciun control asupra modului în care sunt fo-

losite informațiile dintr-un raport de evaluare, de îndată ce îl lasă din mână.

3. Un interviu și o evaluare completă pot chiar să-l sperie pe manager, mai ales dacă are îndoieli sau ezitări în privința coachingului. Iar acest fapt poate periclita, sau cel puțin întârzia, crearea unui climat de lucru deschis și prietenos cu managerul.

Câteva repere utile privind efectuarea unei evaluări

Indiferent de tipul de evaluare la care recurge coachul, există câteva lucruri care pot înlătura o parte din problemele de mai sus:

1. Coachul trebuie să-l asigure pe client că evaluarea îl va ajuta să se cunoască mai bine și să afle cum este privit de către cei din jur.
2. Coachul trebuie apoi să scoată în evidență valoarea unei evaluări care îi arată clientului care sunt tendințele și înclinațiile în plan interpersonal și cum le-ar putea exploata pozitiv, atât în cadrul relației de coaching, cât și în munca sa.
3. Coachul trebuie să recurgă doar la evaluările care vizează strict aspectele pe care le va folosi în cadrul sesiunilor de coaching. Oricât ar fi de credibil și de valid, un instrument de evaluare nu are nicio valoare pentru coach, dacă acesta nu-i vede relevanța pentru ceea ce are de făcut.

Câteva instrumente de evaluare uzuale

1. **Indicatorul tipologic Myers-Briggs (MBTI):** este unul dintre instrumentele de evaluare cel mai des folosite în cadrul organizației. Sunt examinate opt dimensiuni ale personalității (extravertit-introvertit, simțire-intuiție, gândire-sentiment și judecată-percepție). Este un instrument util

de folosit atât individual, cât și pentru grupuri, și ajută la determinarea modului în care managerul ar putea relaționa cu colegii săi.

2. **Metoda FIRO-B** (de la *Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behaviour*): determină orientarea interpersonală a individului, pe baza unui punctaj acordat mai întâi pentru gradul *exprimat* de incluziune, control și deschidere și apoi pentru gradul *dorit* de incluziune, control și deschidere.
3. **Indicele Milton pentru stilurile de personalitate (MIPS)** — de la *Milton Index of Personality Styles*): este o modalitate de determinare a personalității în general. Indexul respectiv este într-o strânsă corelație cu MBTI, dar mai oferă informații și despre motivații, comportamentul interpersonal și reacții. Poate fi folosit ca instrument auxiliar în procesele de selecție vocațională sau de carieră.
4. **Metoda 16PF**: este folosită pe scară largă pentru determinarea personalității în procesele de selecție, evaluare a performanței și dezvoltarea personalului cu studii superioare, managerial, din vânzări, profesional și tehnic.
5. **Testul Wonderlic pentru angajați**: este o metodă rapidă și demnă de încredere pentru determinarea capacității cognitive generale. Măsoară aptitudinile verbale, de calcul și spațiale.
6. **Profilul DISC** (de la *Dominant, Influencing, Steady și Compliant*): determină stilurile comportamentale esențiale: orientate spre dominație, influență, stabilitate și complianță.
7. **Inventarul de tip A**: evaluează oamenii în funcție de caracteristicile asociate tipului A de personalitate: competitivitate extremă, dezechilibre semnificative în viața de zi cu zi (de obicei implicare exagerată în muncă), sentimente puternice de ostilitate și furie și o stare exagerată de nerăbdare și presiune.

Crearea unui instrument de evaluare propriu

Mulți coachi preferă să-și dezvolte propriul instrument de evaluare, pe care îl pot suplimenta la nevoie cu teste specifice, relevante pentru subiectele tratate în sesiunile de coaching (de exemplu un chestionar asupra asertivității sau asupra stilului în rezolvarea conflictelor). De-a lungul anilor, noi am conceput, dezvoltat și testat propriul nostru *interviu structurat* — durează circa o oră și presupune completarea în scris a unui chestionar, care evaluează o gamă largă de competențe personale și manageriale. Nu există răspunsuri corecte sau greșite și nu se folosesc etaloane pe baza cărora să fie făcute aprecierile. Scopul acestui interviu structurat este de a strânge informații care pot fi folosite în timpul intervenției de coaching.

Iată câteva domenii acoperite de interviul structurat:

1. acordarea unui punctaj pe o scară emoțională simplă (care conține stări, și nu trăsături de caracter);
2. o autoevaluare în funcție de 45 de motivatori: interni (ex. teama de eșec), externi (ex. competiția și provocarea) și universali (ex. creativitatea);
3. o serie de întrebări cu răspunsuri multiple și de tipul adevărat/fals, prin care se fac determinări în următoarele domenii personale: aptitudinile interpersonale și emoționale (ex. conducerea și influențarea, sociabilitatea, sensibilitatea, diplomația); forța mentală (ex. capacitatea de decizie, capacitatea de concentrare, de a munci sub presiune); atitudinea față de oportunitate (ex. capacitatea de asumare a riscurilor, ingeniozitatea, inițiativa); potențialul (ex. capacitatea de dedicare, perseverența, adaptabilitatea, dorința de a reuși);
4. o autoevaluare cu privire la importanța fiecărei competențe personale dintr-un set de 48 pentru performanța pe acel post de conducere;
5. o autoevaluare plus o evaluare a felului în care este privit de cei din jur (colegi, șefi, membrii echipei etc.) din punctul de vedere al aptitudinilor manageriale și de leadership.

Secțiunea de întrebări și răspunsuri este destinată obținerii de informații despre aspectele principale ale activității managerului, despre aspectele pe care le evită sau ar dori să le evite, despre atuurile și carențele personale, despre domeniile concrete pe care ar vrea să le îmbunătățească în urma coachingului. Unele întrebări vizează anume domeniul concret de activitate și poziția de conducere a managerului.

Câteva instrumente, tehnici și intervenții de coaching

Lista de mai jos prezintă și descrie pe scurt câteva dintre cele mai uzuale instrumente și tehnici folosite în coaching:

- evaluarea și feedbackul (inteligența, stilurile de conducere, stilurile interpersonale, personalitate, locusul de control, stilurile de soluționare a conflictelor);
- ascultarea activă;
- formularea de întrebări de esență și cu scop strict determinat;
- îmbogățirea și perfecționarea stilurilor de învățare;
- soluționarea creativă a problemelor;
- brainstormingul și testarea ipotezelor;
- tehnicile de hărți mentale, pentru clarificarea valorilor și obiectivelor, ordonarea informațiilor, alcătuirea prezentărilor orale și scrise, organizarea timpului;
- strategiile de stabilire accelerată a obiectivelor;
- feedbackul;
- prezentarea și exersarea comportamentelor dorite;
- simulările și interpretările de roluri (înregistrate video);
- interpretarea comportamentelor;
- clarificarea emoțiilor;
- furnizarea de informații — coachul ca persoană-resursă.

Câteva intervenții tipice de coaching

În urma unor cercetări amănunțite și pe baza îndelungatei noastre experiențe, am alcătuit următoarea listă a intervențiilor de coaching folosite cel mai frecvent:

- Formarea liderilor — sesiuni de coaching individual și de grup.
- Managerii în rol de coachi — coaching individual sau de grup.
- Formarea aptitudinilor de comunicare:
 - ascultarea, reflectarea, confirmarea;
 - aptitudini pentru comunicarea de sprijin;
 - furnizarea feedbackului.
- Formarea aptitudinilor de prezentare (exerciții de dicție, controlul anxietății, folosirea mijloacelor vizuale, hărțile mentale).
- Delegarea (dobândirea autocontrolului, principiile delegării, stilurile de delegare).
- Negocierea — obținerea unui rezultat “câștig-câștig”, în loc de “câștig-pierdere”.
- Managementul conflictelor — stiluri de soluționare a conflictelor, abordarea persoanelor dificile la locul de muncă.
- Gestionarea stresului — hipnoza, relaxarea și tehnicile de meditație.
- Epuizarea.
- Coaching pentru asertivitate.
- Managementul timpului.
- Managementul priorităților multiple.
- Formarea aptitudinilor de influențare — creșterea puterii în organizație, îmbunătățirea vizibilității, relevanței și flexibilității postului curent.
- Coaching pentru dezvoltarea carierei, planificarea succesiunii la postul respectiv, pensionare.
- Coaching pentru promovarea pe o nouă poziție.

Intervenția de coaching pentru leadership

Dezvoltarea calităților liderilor și fructificarea la maximum a potențialului lor are importanță critică pentru orice tip de organizație. De fapt, intervențiile de coaching pentru formarea liderilor sunt dintre cele mai solicitate. De asemenea, este unul dintre subiectele de discuție foarte populare în cadrul prelegerilor și prezentărilor noastre.

Există foarte multă literatură pe tema leadershipului, inclusiv despre calitățile personale dezirabile ale unui lider, stilurile de conducere, competențele și aptitudinile unui lider eficace. Pentru a avea rezultat, coachingul de leadership trebuie să acopere aceste domenii, dar înainte de a discuta despre ele, este important să abordăm relația dintre capacitatea de leadership și carismă. Sunt aceste calități unul și același lucru? Există calități de lider înnăscute? Sau leadershipul implică aptitudini și calități care pot fi învățate?

Carisma este definită ca abilitatea liderului de a-și exercita o influență amplă și intensă asupra convingerilor, valorilor, comportamentului și performanțelor altor oameni, prin convingerile proprii, comportament și exemplu personal. După cum se consideră în general, carisma depinde în parte de personalitatea liderului și, în particular, este legată de nevoia lui de putere. Există date care atestă că persoanele carismatice sunt inteligente, dominatoare, active, încrezătoare în sine și știu ce fac. Dar decisiv pentru un leadership de succes este ca trăsăturile respective de caracter să se manifeste în comportamentul persoanei în cauză. În plus, fiecare sarcină de conducere necesită alte calități și comportamente. Prin urmare, coachul și clientul trebuie să se străduiască împreună să pună în practică însușirile naturale și să promoveze flexibilitatea în stilul de leadership.

Deși carisma este evident utilă în orice rol de conducere, nu este nici necesară, nici suficientă pentru un bun leadership. Leadershipul nu înseamnă atât carismă personală, cât mai de-

grabă angajamentul vizibil de a acționa. Înseamnă capacitatea de a-i face pe oameni să se implice într-un curs de acțiune și să îndeplinească obiectivele convenite.

Poate cu câteva excepții notabile, liderii buni nu sunt înnăscuți. Cel puțin într-o oarecare măsură, capacitatea de leadership este un lucru pe care îl poate învăța și perfecționa oricine. Potrivit lui Goleman, de exemplu, există o componentă genetică puternică a inteligenței emoționale, care, spune el, este un indicator mai bun al potențialului pentru o carieră de succes sau leadership decât inteligența obișnuită. Amigdala, acea parte a creierului care procesează și stochează stimulii și experiențele emoționale, este și ea capabilă să învețe prin motivare, practică susținută și feedback. Aptitudinile pentru management și leadership îi pot fi formate cuiva prin training, pe când pasiunea și dorința de a conduce o organizație s-ar putea totuși să fie o predispoziție înnăscută și greu de schimbat.

Manageri sau lideri?

Deși nu se consideră fără echivoc că ar fi o distincție netă între manageri și lideri, există câteva deosebiri între managerul tradițional și managerul care acționează ca un lider. Câteva dintre ele sunt prezentate în Tabelul 4.3.

În multe privințe, un bun manager este și un bun lider. Orice lider trebuie să practice și un "management de întreținere", pentru a crea și menține standardele de performanță. Acest tip de management trebuie însă completat cu aptitudini de leadership, pentru a le oferi oamenilor un scop, un simț al direcției și motivație.

Coachingul de leadership are rostul de a-i face pe lideri să-și recunoască punctele tari și slabe în aceste domenii sau în altele, să-și dezvolte noi aptitudini de leadership și să le pună eficient în practică. Capacitatea de leadership începe să aibă un impact real asupra oamenilor și organizațiilor doar în momentul în care este transpusă în acțiune.

Managerii	Liderii
<ul style="list-style-type: none"> • Administrează. • Imită. • Acceptă status-quo-ul. • Se concentrează asupra sistemelor și structurilor. • Se bazează pe control. • Interesați de profitabilitate și obiectivele pe termen scurt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovează. • Creează. • Provoacă status-quo-ul. • Se concentrează asupra oamenilor. • Inspiră încredere, transmit putere celorlalți prin împuternicire (<i>empowerment</i>). • Sunt vizionari, privesc spre orizont.

Tabelul 4.3 Diferențele dintre manageri și lideri

Tipuri de leadership

Unul dintre cele mai folosite modele de leadership cuprinde trei tipuri: *tranzacțional*, *laissez-faire* și *transformațional*. Până la un punct, stilul de leadership depinde pe de o parte de personalitatea liderului și, pe de altă, de modul în care își privește angajații și de ceea ce crede el că-i motivează.

Conform teoriei X și teoriei Y a lui McGregor, liderii și managerii tind să-și privească oamenii printr-una dintre perspectivele următoare:

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> • Nu le place munca și se gândesc numai la ei. • Au nevoie să fie îndrumați și controlați. • Reacționează numai la recompense și pedepse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sunt automotivați și responsabili. • Sunt devotați organizației. • Sunt responsabili, răspund la un tratament bun.

Leadershipul tranzacțional este, în esență, o abordare comportamentală care pornește de la ideea recompensării angajaților doar dacă muncesc corespunzător sau dacă depun suficient

efort. Câtă vreme sunt îndeplinite obiectivele organizației, liderul nu încearcă să schimbe metodele sau structurile de muncă.

Adepții *leadershipului non-tranzacțional* sau *laissez-faire* tind să evite abordarea problemelor spinoase, au o atitudine non-intervenționistă și de multe ori se feresc să ia poziție în privința unor aspecte importante. În general, este tipul de leadership cel mai puțin eficace.

Leadershipul transformațional presupune carismă, care le transmite oamenilor mândrie, viziune și misiune. Un lider transformațional inspiră și încurajează gândirea liberă și creativă și-i tratează întotdeauna pe oameni în funcție de meritele lor, căutând să le dezvolte aptitudinile și calitățile. Leadershipul tranzacțional și transformațional nu se exclud reciproc, dar liderii transformaționali sunt în general considerați mai buni. Sunt mai capabili să le creeze oamenilor un mediu ocrotitor și îndrumător, în care să poată discuta schimbarea și să se pregătească pentru ea. Ei dau direcția schimbării și-i gestionează ritmul și înaintarea. Obiectivul coachingului este de a forma și îmbogăți astfel de aptitudini de leadership transformațional.

Printre calitățile unui lider transformațional se numără:

- *Capacitatea de a inspira devotament și de a-i atrage pe oameni*, ceea ce înseamnă a-i asculta, a le înțelege valorile, obiectivele și aspirațiile. Un bun leadership înseamnă întotdeauna un puternic simț al valorilor personale și dorința de a le transmite celorlalți prin puterea exemplului.
- *Carisma* și puterea de a-i influența și convinge pe oameni, mai ales în ceea ce privește schimbarea
- *Capacitatea de a crea structuri și mecanisme* care să inspire și să susțină acțiunile și rezultatele dorite — de la angajarea persoanei potrivite pentru o anumită funcție până la restructurarea unui compartiment al organizației.
- *Răspunderea* — marii lideri îi încurajează pe oameni să-și asume răspunderea pentru actele și pentru soarta lor.

- *Aptitudinile interpersonale* — autocunoașterea, capacitatea de a se angaja în interacțiuni reciproc avantajoase, de a-și dezvălui anumite elemente ale personalității care îi fac pe oameni să aibă încredere în ei, de a accepta influența altora și de a păstra un echilibru emoțional, mai ales în situațiile dificile.
- *Abilitatea de a aborda cum trebuie conflictele* — nu le suprimă, nu le ignoră și nici nu-și închipuie că nu există.
- *Flexibilitatea* — sunt capabili să-și ajusteze stilul preferat de management, pentru a-l adapta persoanelor sau situațiilor cu care au de-a face.
- *Competența în cele trei domenii ale realității* — domeniul "Eu" (domeniul individual), care necesită aptitudini ca autoobservația și autocunoașterea; domeniul "Noi" (sau domeniul colectiv), care implică aptitudini ca ascultarea, fixarea standardelor și inovarea; și domeniul "Restul" (sau domeniul extern, lumea obiectivă, imparțială), unde sunt necesare aptitudini analitice și de modelare. Aceste trei domenii ale realității există simultan, astfel încât un bun lider trebuie să posede cunoștințe, calități și aptitudini specifice pentru fiecare dintre ele.
- *Capacitatea de a sprijini organizația în dezvoltarea aptitudinilor și cunoștințelor care îi permit să acționeze și să se adapteze schimbării* — un bun lider trebuie să furnizeze atât oportunitățile de învățare, cât și resursele necesare transformării cunoștințelor în acțiune. Acest rol implica și formarea de viitori lideri.

Chestionare pentru determinarea aptitudinilor și stilurilor de leadership

Există numeroase clasificări ale stilurilor de conducere, unele validate empiric, altele nu. Pentru a determina stilurile de conducere, mulți autori și organizații folosesc, de exemplu, indicatorul Myers-Briggs.

Chestionarele următoare pot să se dovedească utile și în cadrul coachingului, pentru stabilirea calităților liderului și a stilului lui preferat. Unul din obiectivele coachingului pentru leadership este însă nu numai să evalueze și să consolideze stilul preferat al liderului, ci și să-l sprijine să devină mai flexibil, să folosească fără ezitare mai multe stiluri și metode, în funcție de situațiile și condițiile cu care are de-a face.

Chestionarul privind aptitudinile de leadership și influențare măsoară aptitudini ca viziunea creativă, motivarea și respectarea celorlalți, fixarea ȳintelor de performanță, atragerea ȳncrederii, delegarea și ȳmputernicirea, coachingul, dezvoltarea și ȳndrumarea ȳn studiu, controlul și monitorizarea performanțelor și parcurgerea schimbării organizaȳionale.

Chestionarul RHETI (de la Riso-Hudson Enneagram Type Indicator — indicatorul tip eneagramă Riso-Hudson) identifică tipurile și trăsăturile de caracter fundamentale. Tipurile sunt: motivator, grijuliu, devotat, loial orientat spre siguranță, artist, spontan, generalist activ sau visător, lider decisiv, pasiv, ȳmpăciuitor /conservator și gȳnditor /observator.

Chestionarul ID (dimensiunile influenței McPhee Andrewartha) evaluează aptitudinile manageriale și stilurile de conducere naturale pe baza a șase dimensiuni care includ comportamentul non-verbal și sistemele perceptuale implicite. Cele patru stiluri de conducere sunt: planificator, analist, dezvoltator și creator. Instrumentul respectiv ȳi permite individului să-și adapteze nevoile personale și programul de dezvoltare ȳn funcție de punctele sale tari și slabe pe fiecare dimensiune.

Aspectele de abordat ȳn coachingul de leadership

ȳn cazul coachingului pentru lideri, individual sau de grup, am constatat cȳ aspectele de mai jos sunt relevante și productive pentru schimbare și transformare, astfel ȳncȳt coachul trebuie să abordeze:

1. Definirea leadershipului transformațional — autenticitate, credibilitate, inspirație, stimulare intelectuală, grija și respectul pentru individ.
2. Recunoașterea stilului de conducere — adoptarea unor stiluri flexibile de leadership.
3. Capacitatea de a inspira o viziune — asumarea riscurilor, orientarea spre viitor, formularea viziunii, atragerea angajamentului față de viziune și demonstrarea valorilor.
4. Conducerea schimbării — căutarea oportunităților de schimbare, determinarea și direcționarea schimbării, abordarea rezistenței, explicarea și încurajarea unei participări oneste, definirea și clarificarea obiectivelor și strategiilor pentru realizarea schimbării.
5. Delegarea — ca mod de creștere, dezvoltare, împuternicire și responsabilizare; etapele delegării.
6. Aptitudinile de comunicare — în special acordarea de laude și feedback.
7. Soluționarea problemelor — cu personalul și clienții.

Subliniem că aceste domenii de abordat în coachingul pentru lideri sunt prezentate aici doar ca recomandări generale. Un coach bun își compune agenda sau programul de lucru în funcție de nevoile specifice ale liderului și organizației.

Coaching pentru leadership

W.M. a fost numit de curând director al unei companii mijlocii din domeniul serviciilor, deși nu are nicio pregătire formală în domeniul leadershipului. De aceea, și-a angajat un coach care să-l ajute să-și dezvolte competențele de conducere, îndeosebi în domeniile motivării angajaților și al îmbunătățirii moralului. W.M. nu poate înțelege de ce ceilalți din companie nu-i împărtășesc deloc entuziasmul și viziunea. Înainte de coaching, avea tendința să atribuie indiferența generală și lipsa

de angajament a celorlalți unor factori de personalitate, cum ar fi lenea sau lipsa de ambiție. Pe parcursul primelor ședințe de coaching a devenit evident că deși el era în stare să enunțe clar viziunea companiei, aceasta nu fusese niciodată comunicată membrilor organizației într-un mod în care aceștia să-i înțeleagă sensul. La recomandarea coachului, W.M. a început să discute cu oamenii despre obiectivele lor și despre cum își văd viitorul în companie. A fost oarecum șocat să descopere că mulți angajați, inclusiv din cadrul conducerii, erau de părere că firma e lipsită de direcție și viziune. Coachul și W.M. au conceput împreună un set de strategii mai bune pentru comunicarea orientării companiei, menite să încurajeze participarea oamenilor la inițiativele de politică organizațională, și să pună la punct organizarea unor întâlniri permanente, în cadrul cărora să se discute și să se analizeze obiectivele diferitelor compartimente și corelarea lor cu cele generale ale companiei. În mai puțin de trei luni, W.M. a constatat o îmbunătățire a moralului angajaților de la toate nivelurile companiei.

Câteva competențe ale celor care oferă coaching pentru manageri

Această secțiune prezintă câteva dintre principalele competențe necesare unui coach de succes. Coachii pentru manageri trebuie să aibă o serie de aptitudini care să contribuie la formarea unei culturi în care preocuparea pentru oameni să fie împletită cu preocuparea pentru îndeplinirea obiectivelor organizaționale. Acești coachi sunt experți în problemele de tranziție, în schimbare, în procesul decizional și soluționarea problemelor. Coachii pentru manageri înțeleg foarte bine aptitudinile și strategiile de împuternicire — de potențare a celorlalți — și felul în care se evaluează și se abordează aspec-

tele interpersonale. Mulți coachi se orientează de la coachingul pentru deprinderile de viață spre coachingul pentru managerii din organizații. Există bineînțeles dificultăți inerente în această reorientare, deoarece coachingul pentru manageri necesită alte aptitudini și competențe specifice. Cercetările efectuate le recomandă celor care aleg să lucreze într-un mediu corporativ competențele descrise mai jos.

1. Înțelegerea imperativelor organizaționale

Indiferent dacă un coach pentru manageri lucrează individual sau cu grupurile unei organizații, este esențial să se poziționeze el însuși în cadrul organizației, să o înțeleagă ca întreg. Ca să reușească, are nevoie să-i priceapă cultura, filozofia și obiectivele, pentru a le alinia cu cele de coaching. Un coaching care face abstracție de mediul organizațional, fără nicio legătură cu celelalte programe de dezvoltare și fără nicio aliniere la obiectivele și viziunea organizației ar avea prea puțini șorți să reușească sau să fie lăsat să continue.

Coachul nu este obligat să fie expert în domeniul de activitate al organizației client, dar trebuie să aibă anumite cunoștințe generale despre respectivul domeniu de afaceri și despre cerințele lui, ca să poată demonstra organizației beneficiile unice ale coachingului. Astfel de cunoștințe se referă la:

- principalele provocări cu care se confruntă organizația și compartimentul condus de liderul client;
- stadiul dezvoltării organizației (dacă este în etapa de expansiune, reducere a activității etc.);
- aptitudinile de performanță de care are nevoie liderul pentru a avea succes;
- deprinderile personale și comportamentele care vor asigura competența și succesul liderului (ex. cel mai eficace stil de conducere în situația dată, care aspecte interpersonale creează piedici în calea succesului etc.);

- modul în care poate fi stimulată o cultură a coachingului, într-un mediu sigur, care să încurajeze creșterea și dezvoltarea.

2. Capacitatea de a nu fi intimidat de managerii din conducere

Pentru a fi considerat credibil și demn de încredere, un coach trebuie să fie perceput pe același nivel cu managerii sau cadrele de conducere. Este un fapt dovedit că liderii au parte doar rareori de un feedback obiectiv și demn de încredere cu privire la performanțele lor, și cu atât mai puțin în domeniul aptitudinilor personale. Managerii din conducere sunt oameni ambițioși și dornici de succes, iar cei mai mulți dintre ei nu sunt deprinși să fie criticați ori provocați. Tocmai succesul poate fi o piedică în calea schimbării lor. Ca să facă față tendințelor defensive ale managerului și rezistenței lui în fața schimbării, un coach trebuie să se simtă cât se poate de competent și sigur pe el. Printre competențele în acest domeniu includem:

- ușurință în relaționarea cu managerii din conducerea companiilor și înțelegerea faptului că exigențele posturilor de conducere îi pot împiedica pe ocupanții lor să reflecteze la propria prestație și-i fac vulnerabili relativ la modul în care se raportează la critică;
- înțelegerea modului în care gândesc cei din conducere, a felului în care percep lumea, precum și a motivațiilor și valorilor lor;
- capacitatea de a răspunde cerințelor unui manager din conducere într-un mod creativ, adecvat și cu eficacitate.

3. Discernământul politic

În orice corporație au loc întotdeauna jocuri politice de care un coach este nevoit să țină seama. Chiar dacă o corporație nu

este întotdeauna acel cuib de mașinații machiavelice pe care îl vedem prin filme, un coach neprevenit poate fi prins într-un foc încrucișat. Un bun coach nu trebuie să fie aliniat politic, dar trebuie să fie conștient de manevrele politice inevitabile în orice organizație.

Procesul de coaching poate avea de suferit dacă există neînțelegeri sau conflicte între membrii conducerii cu privire la introducerea sau desfășurarea unui astfel de demers. Prin urmare, este de datoria coachului să-i lămurească și să-i convingă de principiile, procesele și beneficiile coachingului. Coachingul funcționează cel mai bine în cadrul unei *culturi a coachingului*, când acesta este cuplat și cu alte programe de dezvoltare, acolo unde există consens în privința aplicabilității și beneficiilor lui. Câteva competențe necesare în acest domeniu sunt:

- capacitatea de a manevra cu grijă și discreție în diferitele situații politice;
- capacitatea de a se adapta și de a accepta existența politicii de corporație ca pe o realitate;
- capacitatea de a se arăta obiectiv, non-partizan și demn de încredere;
- capacitatea de a face față paradoxurilor și ambiguității;
- capacitatea de a menține confidențialitatea și încrederea.

4. Concentrarea asupra clientului

Un bun coach este conștient de nevoile clienților, atât în cadrul, cât și în afara organizației. Coachul acționează ca o resursă activă, explorând, construind și fructificând la maximum potențialul clientului. În acest scop, este esențial ca el să înțeleagă relația cu clientul său, precum și cerințele și așteptările acestuia. Astfel, coachul îl va putea ajuta să-și formeze o imagine de ansamblu, cu descrierea realistă a obiectivelor de afaceri, a resurselor financiare, a oportunităților și direcțiilor. Iată câteva competențe necesare menținerii concentrării asupra clientului:

- bune aptitudini de gestionare a clientului — necesare pentru construirea și menținerea relațiilor cu el;
- capacitatea de a relaționa cu oameni de la toate nivelurile, atât în interiorul, cât și în afara organizației;
- înțelegerea așteptărilor clienților interni și externi.

Găsirea unui bun coach pentru manageri

Dacă doriți să angajați un coach pentru manageri, care să se ocupe de problemele pe care le au aceștia în muncă, puteți începe prin a analiza rapoartele de evaluare a performanțelor ca să aflați care sunt cerințele de performanță sau de dezvoltare asupra cărora trebuie intervenit pentru a obține o îmbunătățire a rezultatelor — de exemplu, aptitudinile de specialitate, sau cele interpersonale? După ce identificați măcar cu aproximație domeniile în care ar fi util coachingul, ar putea fi avantajoasă formarea unei rețele de coachi care corespund necesităților companiei dumneavoastră.

Formarea unei rețele de coachi pentru manageri

Ca și în sport, unde există antrenori de specialitate, există și coachi de specialitate pentru manageri. De ce? Pur și simplu pentru că niciun coach nu poate să știe tot, să fie expert în toate domeniile. O organizație trebuie să-și formeze o rețea de coachi cu experiența, pregătirea și palmaresul relevant pentru nevoile ei. Un astfel de panel de coachi ar trebui să poată acoperi în totalitate îndrumarea de care au nevoie managerii și organizația pentru a-și realiza obiectivele și viziunea. De exemplu, unii dintre asociații noștri sunt specializați în intervenții de coaching pe termen scurt, alții în coaching pentru grupuri sau echipe, în intervenții de criză sau în programe de coaching pe termen lung. Unele organizații își fac chiar și liste suplimentare de coachi stagiați, pe care și-i pregătesc și și-i specializează.

Găsirea unui coach, și cu atât mai mult a unui panel de coachi, s-ar putea să nu fie o misiune ușoară. Cercetați listele telefonice sau Internetul ca să găsiți firme de coaching, resurse centralizate de coaching și rețele de coaching.

După ce găsiți o sursă de coachi potențiali, este important să nu uitați că aici este vorba de o relație, o interacțiune cu dublu sens, al cărei succes depinde în mare parte de compatibilitatea dintre coach și client. Apoi țineți cont că din cauza creșterii semnificative, de la an la an, a popularității coachingului, există mulți coachi autoprocamați, atrași de această profesie, dar lipsiți din păcate de pregătirea și experiența de care au nevoie. Următoarele criterii de selecție oferă așadar un ghid organizațiilor și persoanelor individuale, ajutându-i să aprecieze dacă un coach este sau nu potrivit. Multe dintre întrebările pe care un client potențial trebuie să i le pună unui coach sunt prezentate în secțiunea "Ce trebuie să-i cereți unui coach de afaceri" din Capitolul 3. Totuși, un client potențial trebuie să analizeze și experiența ori cunoștințele coachului în domeniul managerial.

De făcut

Câteva întrebări pe care trebuie să le pună clientul potențial unui coach pentru manageri

- Care este experiența specifică a coachului în respectivul domeniu de activitate?
- Care este experiența coachului la nivelul de intervenție dorit (ex. senior-management, directori, CEO)?
- Care este experiența coachului în privința diferitelor tipuri de coaching, de exemplu:
 - coaching individual pentru manageri (unu la unu)?
 - coaching de grup?
 - coaching de echipă?
 - coachingul deprinderilor de viață?

- Poate coachul să lucreze la următoarele niveluri:
 - coaching pentru formarea aptitudinilor (îmbunătățirea unor aptitudini specifice folosite în postul actual)?
 - coaching pentru îmbunătățirea performanței (îmbunătățirea generală a performanței pe postul actual)?
 - coaching pentru dezvoltare (vizând viitorul loc de muncă al managerului)?
 - coaching pe baza agendei clientului (axat pe o anumită problemă a managerului, ex. aptitudinile de leadership)?

Un model în șase pași de coaching pentru manageri

Acest model furnizează un plan în detaliu pentru coachii din arena corporațiilor. Modelul îi oferă coachului indicații utile de la prima întâlnire cu conducerea companiei, parcurgând apoi sesiunile săptămânale și sesiunea finală pentru feedback.

Pasul 1 — Întâlnirea cu conducerea

În general, când desemnează un coach din interior sau contractează unul din afară, organizația are în vedere o anumită persoană sau un grup care are nevoie de coaching. De multe ori, din cauza ezitărilor organizației în privința coachingului sau a priorității scăzute pe care i-o acordă, primele sarcini primite de coach au de-a face cu "remediarea" sau cu "formarea aptitudinilor".

Iată câteva recomandări pentru întâlnirea coachului cu conducerea organizației:

1. Determinați care este rolul și statutul pe care l-a avut sau îl are coachingul în acea organizație — ce succese sau eșecuri

a avut, ce planuri de extindere a coachingului există pentru viitor etc.

2. Aflați care sunt agenda sau provocările organizației, pentru a-l plasa pe managerul client într-un context mai larg. De exemplu, cu ce provocări se confruntă organizația? De ce a fost aleasă persoana în cauză și de ce a trebuit angajat un coach? Ce știe managerul în cauză despre coaching? Dorește acesta să participe la coaching, sau i s-a impus pur și simplu?
3. Stabiliți ce competențe personale, profesionale și de conducere îi sunt necesare managerului în cauză pentru a avea succes.
4. Aflați dacă organizația are resursele necesare derulării programului de coaching.

După stabilirea contextului coachingului, este esențial să discutați și să clarificați toate elementele de logistică ale intervenției. De exemplu, puneți următoarele întrebări:

1. Va exista o întâlnire prealabilă cu beneficiarul intervenției înainte de prima ședință oficială de coaching? Toate sesiunile se vor desfășura la locul de muncă? Care este frecvența sesiunilor? Pe ce durată se vor desfășura? La ce intervale se vor face evaluările? Cum se va proceda în cazul anulării sau amânării unor sesiuni?
2. Ce natură va avea procesul de evaluare și cum se vor măsura progresele?
3. Care vor fi modalitățile de feedback? Ce natură vor avea rapoartele către conducere? Cine va avea acces la rapoarte? Vor influența ele în vreun fel cariera managerului în cauză, de exemplu în privința promovărilor și evaluării performanței? Care este frecvența întâlnirilor cu conducerea pentru feedback? Vor fi implicați și alți membrii ai organizației (de exemplu personalul departamentului de resurse umane)? Care sunt regulile de confidențialitate?
4. Care sunt condițiile de plată? Va cere organizația vreo compensație dacă nu va fi satisfăcută de rezultatele intervenției de coaching? Coachul va trebui să prezinte vreo garanție?

Pasul 2 — Prima întâlnire cu managerul

Întâlnirea separată cu managerul, înainte de începerea sesiunilor formale de coaching, este deosebit de importantă din mai multe motive: în primul rând, permite coachului să creeze o atmosferă prietenoasă, normală și relaxată. În al doilea rând, îi oferă managerului informații despre ce este și ce presupune coachingul și ce roluri vor avea el și coachul — astfel îi vor fi atenuate posibilele îndoieli în privința coachingului. În al treilea rând, îi permite coachului să afle în ce măsură managerul în cauză este de aceeași părere cu conducerea organizației în privința rostului intervenției de coaching sau a domeniilor și subiectelor ce vor fi abordate. Un avertisment: deși de regulă conducerile organizațiilor susțin contrariul, experiența ne-a arătat că acolo unde nu există o cultura a coachingului, managerii pot fi complet dezinformați cu privire la intervenția de coaching și motivele pentru care le-a fost recomandată. Întâlnirile separate cu ei îi permite coachului să-i convingă de faptul că prin coaching își pot îmbunătăți performanțele în muncă și că nu este vorba doar de o simplă intervenție de “remediere” a unor rezultate nesatisfăcătoare.

Câteva recomandări pentru coach:

1. Pregătiți și oferiți-i managerului client un pliant despre coaching. În lista de mai jos sunt câteva informații pe care le includem noi în protocolul coach-client:

De făcut

Ce trebuie făcut la prima întâlnire dintre coach și managerul client

- explicarea intențiilor și obiectivelor firmei noastre de coaching;
- sublinierea câtorva dintre beneficiile coachingului;
- explicarea conținutului unei sesiuni de coaching — la ce se poate aștepta clientul, ce presupune sesi-

unea inițială, ce fel de evaluare se va face, ce conțin sesiunile următoare etc.;

- discutarea duratei și numărului de sesiuni, modalitățile de automonitorizare și temele pentru acasă;
- clarificarea tipurilor de rapoarte care vor fi întocmite și cui vor fi adresate;
- stabilirea și clarificarea condițiilor și limitelor de confidențialitate.

2. Fiți gata să răspundeți la următoarele întrebări, puse frecvent coachilor:

- De ce am eu nevoie de un coach?
- Este ceva în neregulă cu munca mea?
- Mai sunt și alții care fac coaching în organizație?
- Cum mă va ajuta coachingul să-mi fac treaba mai bine?
- Aveți suficientă experiență în astfel de chestiuni?

Pasul 3 — Prima sesiune de coaching

Prima sesiune formală de coaching cuprinde de obicei câteva demersuri de evaluare. Indiferent de tipul evaluării, nu este deloc neobișnuit ca managerul vizat să se arate impacientat. Ați întâlnit câteva îndrumări și justificări pentru evaluare în secțiunea "Evaluarea în coachingul pentru manager", din cadrul acestui capitol. Experiența noastră ne-a arătat că ideea de a fi evaluat, în orice formă, le poate produce unor manageri neliniște și chiar ostilitate. Iată câteva comentarii, întrebări sau chiar contestații tipice, pe care le-am întâlnit adesea în timpul primelor sesiuni de coaching:

"Ce rost are această evaluare? Dacă într-adevăr coachingul înseamnă o conversație, de ce nu-i de-ajuns să vă dau eu câteva informații despre mine?"

"Am mai făcut testul Myers-Briggs și profilul DISC și nu prea le văd utilitatea!"

"Detest să fiu catalogat!"

După lămurirea mulțumitoare a acestor întrebări și proteste, restul sesiunii se poate alocă evaluării.

Pasul 4 — A doua sesiune de coaching.

1. *Feedbackul* — a doua sesiune de coaching începe cu furnizarea de către coach a feedbackului asupra evaluării. Capitolul 5 oferă mai multe recomandări generale privind eficacitatea feedbackului, dar aici, relativ la cazul particular al coachingului pentru manageri, există și unele aspecte specifice. Cercetările arată că persoanele care nu se confruntă decât rareori cu eșecuri au tendința de a deveni defensive și de a nu lua în seamă criticile. O asemenea atitudine, cuplată și cu faptul că mulți dintre manageri au un scor mare la capitolul dominare și control, ne obligă să prezentăm feedbackul într-o manieră care să-i facă să accepte și să se angajeze hotărât în schimbare.

2. *Convenția de coaching* — în munca noastră am constatat că este necesar să încheiem cu clientul o convenție de coaching. O astfel de convenție clarifică rolurile fiecăruia și, de asemenea, stimulează implicarea managerului în reușita intervenției. Convenția ajută în cazul în care managerul rămâne în urmă, neglijează să aplice strategiile stabilite de comun acord ori nu-și respectă partea sa de obligații. În astfel de situații, coachul are dreptul să-i reamintească de existența convenției. Aspectele abordate de convenția semnată de cele două părți sunt:

- angajamentul coachului și obiectivele de ansamblu;
- angajamentul managerului-client;
- eventualele condiții specifice de confidențialitate, aplicabile la sesiunile de coaching;
- procedurile de anulare;
- durata și condițiile de încetare a convenției;
- condițiile de păstrare a evidențelor și a documentelor oficiale ale organizației.

3. *Acordul asupra aspectelor ce vor fi abordate prin coaching* — este important ca în timpul acestei sesiuni să se obțină măcar un acord de principiu asupra aspectelor care vor fi abordate în sesiunile următoare. A doua sesiune este și momentul hotărâtor pentru examinarea posibilelor reticențe ale clientului.

Pasul 5 — Sesiunile săptămânale de coaching

În funcție de perioada convenită pentru desfășurarea intervenției de coaching, se pot alocă diferite intervale de timp pentru:

- *Recunoașterea, examinarea și atacarea eventualelor convingeri autorestrictive (CAR)* — astfel de convingeri autorestrictive pot avea impact asupra performanțelor curente ale liderului sau pot influența negativ rezultatele intervenției de coaching. În etapa de evaluare, noi considerăm că este util să le cerem clienților să se autoevalueze pe baza unei liste de convingeri autorestrictive (conținând afirmații de tipul "Oamenii nu sunt interesați să mă cunoască mai bine", "Nimeni nu mă ascultă" etc.). Răspunsurile pot fi apoi folosite ca punct de pornire într-o discuție despre efectele de sabotare și limitare ale unor asemenea moduri de gândire deformate.
- *Examinarea valorilor, viziunii și scopului* — clarificarea valorilor, viziunii și scopului are o importanță majoră pentru fixarea unor obiective strategice realizabile (v. Capitolul 7). Până la un punct, măsura în care trebuie explorate aceste aspecte depinde de tipul de coaching oferit. Coachingul pentru formarea aptitudinilor, de exemplu, poate necesita mai puține discuții despre viziune și scopuri decât cel pentru dezvoltare. Important este însă ca obiectivele stabilite în sesiunile de coaching să fie în armonie cu valorile și viziunea managerului, iar eventualul conflict dintre obiectivele lui personale și cele ale organizației să fie identificat și discutat.

- *Stabilirea obiectivelor* — aplicând recomandările din Capitolul 7, coachul și liderul trebuie apoi să stabilească împreună ce anume doresc să realizeze prin alianța de coaching. Deși în general obiectivele sunt formulate adesea foarte devreme în relația de coaching (uneori chiar de către conducerea organizației, înainte de începerea coachingului), ele trebuie totuși concretizate. Astfel, ele trebuie să fie specifice, provocatoare, cu termene limită, măsurabile și, de asemenea, să includă un mecanism de feedback. Coachul și managerul examinează apoi posibilele obstacole în calea împlinirii obiectivelor, căutând soluții pentru a le învinge sau ocoli.
- *Alcătuirea planului de acțiune* — după obținerea consensului în privința obiectivelor și strategiilor de abordare a obstacolelor, coachul și managerul vor schița un plan de acțiune pentru îndeplinirea lor (v. modelul de stabilire a obiectivelor și întocmirea planului de acțiune din Capitolul 7).
- *Continuarea sesiunilor periodice de coaching* — frecvența sesiunilor de coaching depinde într-o anumită măsură de tipul de coaching ales. Coachingul pentru formarea aptitudinilor este de regulă mai eficient dacă sesiunile sunt săptămânale, mai ales în primele faze ale intervenției. Inițial, beneficiarul intervenției are nevoie de sprijinul coachului pentru a-și forma noi comportamente, după care coachul îi furnizează feedback și-i consolidează comportamentul pe durata exersării și practicării noilor aptitudini. Am constatat că indiferent de tipul de coaching, în primele etape ale relației sesiunile sunt mai productive dacă sunt săptămânale. Desigur, aceasta depinde și de disponibilitatea managerului — coachul trebuie să fie flexibil în planificarea sesiunilor. Prima fază se poate întinde chiar pe mai multe săptămâni, în funcție de obiectivele stabilite și de planul de acțiune. Sesiunile de coaching pot fi apoi programate o dată la două săptămâni, urmând ca mai târziu să fie lunare, pe măsură ce noul comportament se consolidează. Pe măsură ce sesiunile de coaching se răresc, rolul coachului începe să se modifice,

cuprinzând mai ales furnizarea de sprijin și încurajare și, totodată, asigurarea unei platforme de discuție cu clientul, pe măsura ce apar noi subiecte.

Pasul 6 — Feedbackul oferit conducerii

Metodele concrete de furnizare a feedbackului către conducerea organizației trebuie stabilite încă de la primul sau cel târziu de la al doilea contact. Unii coachi aleg să se refere numai la aspectele generice ale procesului de coaching și mențin o confidențialitate strictă în privința sesiunilor; alții oferă doar informații generale — dacă managerul respectă sau nu programările întâlnirilor și dacă tratează coachingul cu seriozitate; iar alții trimit rapoarte către conducere numai după ce le arată managerului în cauză.

Noi considerăm că în domeniul coachingului pentru manageri, dacă organizația este cea care plătește programul, există unele probleme etice legate de confidențialitate. Nu există reguli clare în privința naturii și amplitudinii feedbackului furnizat conducerii de către coach. În esență, coachul trebuie să asigure un echilibru între cerințele organizației și dreptul la confidențialitate al managerului. Uneori problema e doar de natură semantică: de exemplu, în loc să afirme în raport că managerul are lipsuri în privința capacității de conducere, coachul poate declara că obiectivul acestuia este să-și dezvolte și să-și îmbunătățească abilitățile de leadership. În Capitolul 6 veți găsi recomandări privind elaborarea rapoartelor către conducerea organizației.

Aspecte legate de deprinderile de viață în coachingul pentru manageri

Cum am mai spus, abordarea aspectelor de viață în cadrul coachingului cu managerii este o problemă oarecum controversată.

În timp ce unii coachi susțin că aspectele personale se află în afara granițelor coachingului pentru manageri, alții sunt de părere că munca și viața particulară se întrepătrund, astfel încât sunt subiecte valide de coaching. După părerea noastră, coachingul pentru manageri trebuie să abordeze întotdeauna munca și să vizeze performanța managerului, dar credem totodată că problemele de muncă și cele de viață sunt strâns legate. Chiar dacă aspectele de viață nu sunt în mod obișnuit în centrul coachingului pentru manageri, ignorarea lor completă poate stânjeni schimbarea și dezvoltarea clientului, subminând chiar alianța de coaching.

Angajatul modern este preocupat din ce în ce mai mult de calitatea vieții, la locul de muncă și acasă. Preocuparea pentru muncă nu poate fi separată de cea pentru viață. Omul îndeplinește roluri diferite la serviciu și acasă, dar este același în ambele situații. Lipsa satisfacției sau dezechilibrul dintr-una din zone are impact asupra celeilalte. Dedicăm din ce în ce mai mult timp carierei și menținerii "la zi" în domeniul profesional. În același timp, majoritatea oamenilor se plâng că munca le ocupă întreaga viață, că nu mai au destul timp pentru familie și prieteni și că sunt prizonierii unei rutine pe care nu prea o mai pot controla. Un studiu american efectuat de *Business Week* și Centrul pentru Muncă și Familie de la Universitatea din Boston a arătat că, din 8000 de angajați, peste două cincimi susțin că munca are un impact negativ asupra vieții lor.

Schimbările în structura familiei contemporane scot în evidență conexiunea dintre aspectele de viață și cele de muncă. Modelul familiei moderne este cel cu doi părinți în câmpul muncii sau cu un singur părinte — tot în câmpul muncii. Tot mai multe femei aleg să muncească, iar 80% dintre ele revin la muncă după un an de întrerupere pentru nașterea unui copil. Bărbații preiau din ce în ce mai multe responsabilități casnice. Aceste statistici scot în evidență domeniul cum ar fi nevoia de timp pentru creșterea copiilor, flexibilitatea scăzută în privința orarului de muncă acceptabil și presiunea tot mai mare simțită

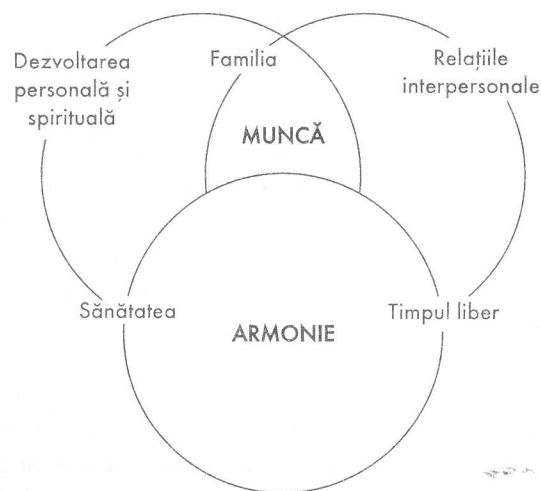


Figura 4.1 Relația dintre muncă și aspectele vieții personale

de părinți — sau chiar sentimentul de vinovăție. Toate acestea pot afecta modul în care se comportă un manager la locul de muncă. Totuși trebuie spus că studiile efectuate au constatat că femeile care jonglează cu munca și grija pentru familie sunt mai puțin deprimare decât cele care stau acasă.

Din fericire, întrepătrunderea dintre muncă și viața de familie începe să fie tot mai recunoscută. Dar până când organizațiile vor adopta politici care să țină cont și de cerințele personale sau familiale ale oamenilor, managerii vor continua să se lupte cu frustrarea de a-și îndeplini cu succes rolul de conducere în detrimentul altor roluri importante, cum sunt cele de părinte sau partener de viață.

Munca nu interacționează doar cu familia și relațiile personale; are impact și asupra sănătății noastre, asupra timpului nostru liber și asupra stării de bine și mulțumirii sufletești.

Trecerea printr-un divorț, schimbările stării de sănătate și pensionarea pot afecta și ele îndeplinirea sarcinilor curente de către manager. Aceste aspecte, nu pot fi considerate, deci, ca fiind “exterioare” coachingului pentru manageri. Figura 4.1 ilustrează aceste conexiuni.

Rolul coachului în găsirea echilibrului dintre muncă și viața personală

Într-o oarecare măsură, o viață bine adaptată este o viață echilibrată. Căutăm echilibrul și satisfacția în toate domeniile menționate mai sus, dar echilibrul nu este static, ci fluid și dinamic. Coachul poate lucra cu un manager pentru a-l aduce către o stare de echilibru, dar și el, și managerul trebuie să realizeze că acest echilibru este mai degrabă o evoluție, nu un obiectiv fix, care poate fi atins odată pentru totdeauna.

Echilibrul implică alegere. Viața nu este plină de posibilități infinite și nu putem avea tot ce ne dorim în toate sferele vieții noastre. De obicei, facem un compromis între timpul pe care-l petrecem cu familia, de exemplu, și cel dedicat muncii. Rolul coachului este de a-l ajuta pe manager nu numai să-și stabilească prioritățile în privința valorilor și angajamentelor lui, ci și să recunoască faptul că echilibrul implică în mod necesar alternative care le exclud pe altele — că sunt lucruri la care trebuie să renunțe. Asta poate să însemne că uneori trebuie să refuze să-și asume responsabilități suplimentare în muncă. Un lucru interesant este că marea majoritate a managerilor cu care am lucrat și-au acordat un scor foarte mic la capacitatea de a refuza sarcini suplimentare, chiar și atunci când se simt deja supraîncărcați. În același timp, ei vor să-și petreacă mai mult timp cu familia, partenerii și prietenii.

Aspectele de sănătate au și ele impact asupra performanței managerilor. Oboseala și comportamentele cauzate de stres, de genul răbufnirilor la birou, pot să-i indice coachului că problemele de sănătate ale managerului impun o anumită

intervenție. Relația de coaching se poate concentra, de pildă, asupra unor obiective și planuri de acțiune legate de dietă și exercițiile fizice. Îmbunătățirile din aceste domenii influențează în bine relațiile personale și de familie, interacțiunile cu colegii și clienții, starea sufletească generală a managerului și performanța sa în muncă.

Uneori, în special în timpul așa numitelor crize de la mijlocul vieții sau în preajma pensionării, în centrul intervenției de coaching se pot afla problemele spirituale. Acestea nu implică neapărat convingerile religioase formale, ci doar dorința managerului de a-și găsi un scop și o menire în viață, o dorință de a se simți mai conectat cu cei din jur sau cu universul. O viață spirituală săracă poate duce la sentimentul de epuizare, de zădărnici, în ciuda succesului aparent în muncă.

Dacă aceste aspecte ale vieții personale nu sunt explorate sau măcar recunoscute, managerul poate privi coachingul ca pe încă o datorie, încă un motiv de stres, care îi pune în pericol și mai mult echilibrul și așa șubred. În mod tipic, agenda managerului este legată de munca sa, ca și a conducerii organizației. El se poate feri să-și discute problemele personale, mai ales în primele faze ale intervenției de coaching — cu atât mai mult când nu e de acord cu coachingul și-l consideră ceva anevoios. Chiar și-așa, coachul trebuie să urmărească atent echilibrul dintre diferitele aspecte ale vieții managerului și să abordeze cu curaj problemele respective, cu toată rezistența acestuia și în ciuda limitelor mandatului de coaching. Coachingul este un proces holist, care vizează toate aspectele intercorelate ale vieții omului (v. Figura 4.2)

Coachul lucrează cu managerul pentru a-l ajuta să se autocunoască, ca să afle care sunt dezechilibrele din viața sa sau să consolideze și să îmbunătățească echilibrele și strategiile existente. Împreună, ei identifică apoi cele mai importante nevoi ale managerului, cum ar fi să petreacă mai mult timp acasă, cu familia, sau să militeze în favoarea unei reforme organizaționale care să ducă la creșterea flexibilității programului

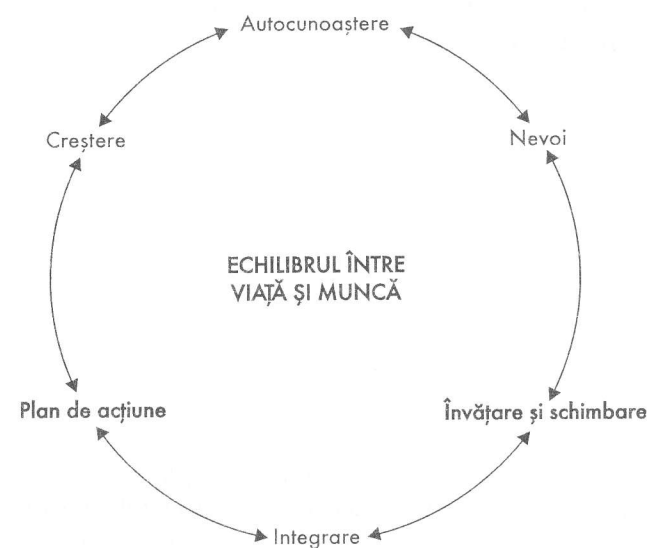


Figura 4.2 Un model pentru abordarea aspectelor de viață

de muncă. Managerul învață să trăiască într-o realitate care înseamnă o serie de compromisuri și alternative, care poate însemna și a spune "Nu", dar care presupune renunțarea la convingerea că toate aspectele vieții pot și trebuie să se afle cumva într-un echilibru perfect. Coachul și managerul trebuie apoi să discute strategiile de integrare și echilibrare a aspectelor vieții personale și a celor legate de muncă. Ei stabilesc un plan de acțiuni care, dacă este aplicat cu eficacitate, duce la creștere personală, care, la rândul ei, ajută la îmbunătățirea cunoașterii de sine, într-un ciclu permanent.

Aspectele de viață în coachingul pentru manageri

T.J. are 45 de ani și face parte din echipa de conducere a unei companii de servicii financiare. A acceptat să participe la o intervenție de coaching pentru îmbunătățirea aptitudinilor de leadership, dar după primele două ședințe, coachului i-a fost clar că T.J. se confruntă cu probleme serioase în viața de familie. Deși la birou era capabil să-și controleze accesele cauzate de stres, acasă își "dădea drumul": își ieșea din fire, se simțea prea obosit ca să mai facă ceva cu familia și se retrăgea de fiecare dată în biroul lui. Asta i-a afectat negativ relația cu soția și cei doi copii. Coachul și T.J. au hotărât de comun acord să stabilească un plan de acțiune care prevede exerciții zilnice, pe baza unei tehnici simple de relaxare (prin respirație), și să adopte o serie de metode de gestionare mai bună a timpului, care să-i permită să se ocupe mai mult de familie. Aptitudinile de leadership au fost abordate în cadrul sesiunilor de coaching de-abia după ce nivelul de stres al lui T.J. s-a diminuat, iar relațiile lui cu familia s-au îmbunătățit considerabil.

CAPITOLUL 5

Managerul-coach

Puncte cheie

- Managementul — o activitate în schimbare
- Formarea unei culturi a coachingului
- Managerul-coach
- Cum se furnizează un feedback util
- Aptitudini de coaching necesare managerilor
- Coachingul pentru carieră într-o organizație
- Coaching pentru managerii care vor să devină coach

Managementul — o activitate în schimbare

În ultimii 15 ani, managementul a suferit schimbări remarcabile. A avut loc o "aplatizare" a eșalonului managerial mediu și, ca urmare, este de așteptat ca managerii care au rămas să aibă aptitudini multiple, să "se priceapă la oameni" și să fie capabili să construiască echipe; li se cere să facă mai mult, dar cu personal mai puțin. Concurența internațională crescută, într-o economie globală, exigențele mai mari ale consumatorului relativ la serviciile care i se oferă și necesitatea ca structurile organizaționale să fie din ce în ce mai eficiente — toate acestea cer ca managerii să-și dezvolte continuu organizațiile și personalul. Aptitudinile interpersonale și competențele emoționale care favorizează un mediu de muncă productiv au cea mai mare importanță. Managerii trebuie să-și înțeleagă propria natură emoțională, ca și pe a celorlalți din organizație, și să fie capabili să gestioneze relații și să construiască rețele.

Există dovezi care arată că se manifestă o scădere a productivității muncitorului, în comparație cu creșterea progreselor tehnologice din ultimele două decenii. O explicație pentru acest lucru ar fi că relațiile actuale dintre manageri și angajați — bazate pe ierarhie — dau naștere la teamă și resentimente, și nu la creativitate și asumare de responsabilități. Legat de aceasta, un subiect important este modul cum evaluăm noi productivitatea. Din ce în ce mai mult este recunoscut faptul că, în companiile moderne, capitalul nu este atât de important cum era odată. Unii autori sugerează că performanța firmelor care se ocupă cu tehnologiile de vârf și cu serviciile, în special, este influențată mai mult de calitatea managementului acestora decât de activele de care dispun. Singură, tehnologia nu este productivă, dar oameni bine conduși, bine formați și motivați pot duce la îmbunătățirea măsurabilă a rezultatelor.

Tradițional, managerii erau selectați pe baza aptitudinilor lor tehnice și a abilității de a "duce lucrurile la bun sfârșit".

Aptitudinile interpersonale erau în coada listei competențelor manageriale. Totuși studiile arată că managementul oamenilor, modul în care sunt conduși aceștia, are un efect mai mare asupra productivității și profitabilității decât efectele combinate ale strategiei, calității, tehnologiei de producție, precum și ale cercetării și dezvoltării. Conceptul de "inteligență emoțională" al lui Goleman și acceptarea tot mai largă a necesității de a forma așa numitele aptitudini "soft", adică de relaționare, și a importanței orientării către oameni în organizații, scot în evidență o schimbare în management și în prioritățile organizaționale. Unii autori sugerează însă că multe schimbări în stilul tradițional de management bazat pe control și coerciție sunt mai degrabă cosmetice.

În seminarele și workshopurile în care le oferim managerilor coaching pentru a deveni ei înșiși coachi, descoperim că managerii sunt din ce în ce mai puțin satisfăcuți de stilul tradițional de manager ca "șef" și recunosc nevoia de a-și îmbunătăți aptitudinile interpersonale, pentru a putea fi mai eficienți în cadrul organizațiilor lor.

Managerii moderni au nevoie de abilități de comunicare excelente și de capacitatea de a se înțelege cu un tip nou de angajați, dintre care mulți nu mai reacționează la stilul de conducere tradițional, ierarhic, de sus în jos. Adesea, cei mai buni angajați simt nevoia de autodezvoltare, de asumarea sarcinilor și responsabilitate, și mai puțin de direcționare și control. Ei doresc să fie mai curând îndrumați și "antrenați" decât gestionați în stilul tradițional. Totuși nu oricine are de la natură aptitudinile interpersonale, iar managerilor li se dă rareori ocazia unei formări formale în acest domeniu atât de important. Dar asemenea aptitudini pot fi învățate. Managerii pot învăța un stil nou de leadership, de susținere și colaborare, prin care se construiește încrederea și se induce creșterea performanței la locul de muncă. Ei pot dobândi astfel aptitudinile care îi fac să fie facilitatori, să potențeze și să determine dezvoltarea celor din jur.

Aceasta nu înseamnă însă că managerii trebuie să devină mai degrabă coachi decât manageri. Managerii trebuie să se ocupe de management. Dacă rolul coachului pentru manageri este prin definiție non-directiv, managerul-coach este în situația de a da sfaturi și instrucțiuni și îi poate spune celui pe care îl îndrumă ce să facă sau cum să facă un lucru. De aceea, frecvent, modelul de coaching cel mai potrivit managerilor este cel directiv: managerul evaluează greșelile în executarea muncii angajatului, îi arată cum este corect să o facă și-l recompensează pentru adoptarea și punerea în practică a comportamentelor dorite.

Rolul managerului-coach nu este limitat la coachingul corectiv, sau de remediere a deficitelor de performanță. La urma urmei, coachingul se referă la îmbunătățirea performanței. Rolul managerului-coach implică și îndrumare, încurajare și creștere a numărului performerilor de top, precum și îndrumarea în carieră la toate nivelurile organizației.

Indiferent de tipul directiv sau non-directiv al coachingul, el le oferă managerilor un nou mod de relaționare: face necesar un nou proces de management, care le permite propria creștere și dezvoltare, ca și creșterea și dezvoltarea capacității subordonaților lor. Astfel, devenind coach, managerul poate învăța noi stiluri de management și comunicare și devine el însuși implicat într-un proces de învățare continuă.

În calitate de coach, un manager învață să recunoască momentul când apare o oportunitate de coaching. Coachingul, așa cum am mai spus, este o conversație, un mod de relaționare. Coachingul poate avea loc în situații formale, acolo unde managerul și personalul din subordine stau împreună timp de o oră sau mai mult, în ședințe săptămânale, și lucrează amândoi la obiectivele și planurile de acțiune pentru dezvoltare. De asemenea, poate fi făcut în cadrul unor întâlniri de echipă. Este însă important de observat că activitatea de coaching poate fi și informală, apărând oricând, ori de câte ori managerul sesizează că este nevoie, sau când el însuși creează oportunitatea

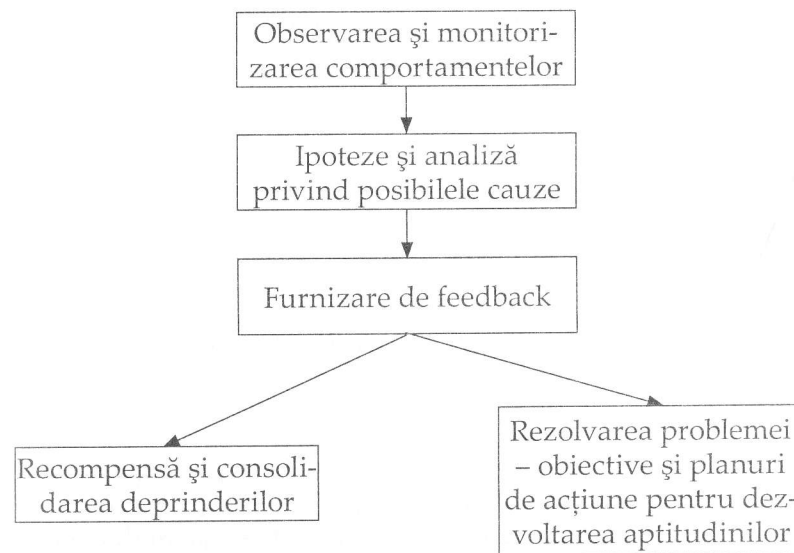


Figura 5.1 Un model de coaching pentru manageri

unui moment de coaching. Așa cum se arată în Figura 5.1, managerul observă situația, emite ipoteze asupra posibilelor cauze ale unui anumit comportament, dă feedback și alege un răspuns potrivit, cum ar fi recompensarea și îmbunătățirea unei aptitudini, sau recurge la rezolvarea problemei pentru a construi noi abilități.

Managerii pot să acționeze în calitate de coachi la diverse niveluri ale organizației — managerii superiori pot fi solicitați să ofere coaching managerilor din pozițiile ierarhice de mijloc, aceștia din urmă pot să aibă ca responsabilitate coachingul pentru managerii de linie și pentru supervizori, care, la rândul lor, pot adopta o atitudine de coaching față de angajații cu care lucrează în mod direct. În interiorul unei organizații, coachingul poate să se manifeste chiar și în absența managerului. Având în vedere că în din ce în ce mai multe organizații activitatea se desfășoară în cadrul unor echipe autoconduse,

coachingul sau sprijinul oferit între colegi, de la egal la egal, a devenit o cerință esențială. Este vorba de o situație în care fiecare observă pe fiecare și oferă feedback: fiecare este coach pentru fiecare. Indiferent de nivelul la care se face, coachingul în organizații trebuie să aibă ca bază activitatea propriu-zisă, să fie legat de locul de muncă respectiv și să fie orientat spre performanță.

Formarea unei culturi a coachingului

Faptul că managerii beneficiază de coaching pentru a deveni coachi și a adopta un model managerial tip coaching nu se putea întâmpla pe un teren viran. Știm din experiența noastră și a altor coachi că este important să existe o cultură a coachingului care să susțină astfel de inițiative. Este nevoie să existe preocupare pentru coaching la toate nivelurile organizației. Intervențiile de coaching nu pot penetra în organizații și nu pot avea succes dacă nu există persoane care să aprecieze coachingul, să-l susțină și să ofere resurse pentru o astfel de activitate. Coachingul nu este un fenomen izolat, ci o tehnică managerială efectivă pentru îmbunătățirea performanțelor, o tehnică ce poate completa și îmbunătăți alte programe de creștere a calității activității, cum sunt cele de planificare a carierei și feedback al performanței.

Alinierea organizațională

Rolul coachului (fie el intern sau extern) poate fi acela de a atrage sprijin și a trezi entuziasm pentru coaching în interiorul organizației. Am constatat că oricare ar fi tipul de coaching furnizat — coaching pentru manageri, coaching pentru echipe sau coaching pentru formarea managerilor-coachi — procesul de aliniere organizațională este un bun indiciu al succesului acestuia. O astfel de aliniere urmează următorii pași:

1. *Pasul 1* — implică o întâlnire sau mai multe cu persoana care a inițiat contactele în privința coachingului în organizația respectivă. În cursul acestor întâlniri, coachul va strânge informații referitoare la:
 - nevoile organizației, inclusiv eventualele provocări sau inițiative de schimbare organizațională;
 - istoria și statutul coachingului în organizația respectivă, inclusiv succesele și eșecurile;
 - persoanele cărora li se va furniza coaching și nevoile lor specifice;
 - cum se "potrivește" coachingul cu alte programe de dezvoltare aplicate în organizație;
 - cine va superviza livrarea coachingului;
 - ce resurse are organizația pentru a sprijini intervenția de coaching.
2. *Pasul 2* — implică un seminar introductiv despre coaching, de două ore, sau un workshop (în funcție de numărul de participanți). La acesta participă de obicei managerii din pozițiile superioare, managerii de linie, supervizorii, specialiștii departamentului de resurse umane și viitorii beneficiari direcți ai coachingului. Subiectele discutate trebuie să se refere la:
 - ce este coachingul;
 - istoria coachingului;
 - diferențele dintre coaching, training și consiliere;
 - care sunt beneficiile specifice obținute de organizație prin coaching;
 - coachingul ca responsabilitate și competență esențială în leadership;
 - cine poate primi coaching;
 - câteva intervenții tipice de coaching;
3. *Pasul 3* — are loc de obicei într-un grup stabilit, pe parcursul a două până la patru ore. În esență, alinierea organizațio-

nală înseamnă a te asigura că toți cei care vor fi afectați de intervenția de coaching sunt informați și sunt de acord cu obiectivele coachingului și cu recompensele și beneficiile pe care le aduce organizației. Orice potențial obstacol în calea succesului programului de coaching va fi discutat în mod deschis și va fi folosită ocazia de a găsi cea mai bună soluție printr-un brainstorming ad-hoc. În final, se vor discuta metodele și procedurile propuse pentru îmbunătățirea și rafinarea programului livrat.

Figura 5.2 ilustrează cei trei pași pe care îi implică alinierea la intervenția de coaching a managerilor și a celor care participă la sesiunile de coaching.

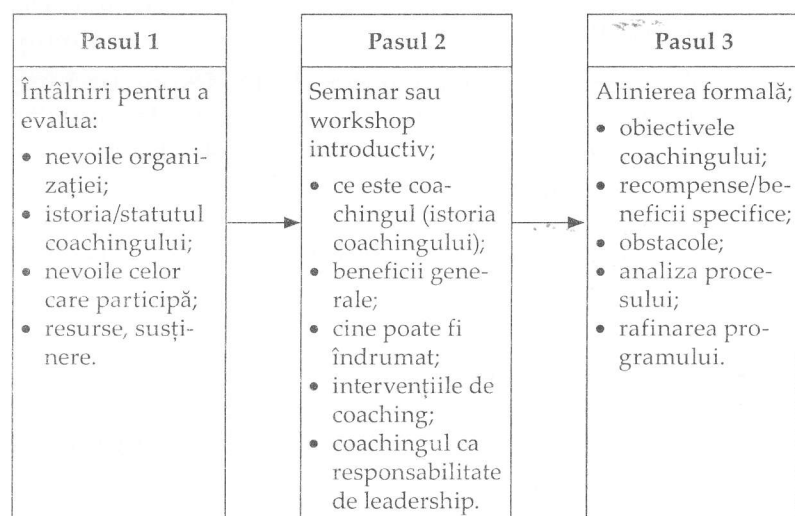


Figura 5.2 Un model de aliniere organizațională

Managerul-coach

Când managerii adoptă un profil de coaching, organizația are beneficii în numeroase direcții. Iată câteva avantaje generale:

- personalul începe să se dedice mai clar și mai intens împlinirii viziunii și obiectivelor organizației — oamenii se angajează în realizarea lor, nu doar le acceptă;
- crește interesul pentru instruire, învățare și dezvoltare;
- scade fluctuația de personal, pentru că oamenii încep să simtă că au investit în succesul companiei respective și că acesta le aparține și lor;
- sporește nivelul de autocunoaștere, iar abilitățile interpersonale încep să fie apreciate și dezvoltate;
- este îmbunătățită comunicarea la locul de muncă și se realizează un mediu mai prietenos și mai de încredere;
- angajații încep să fie mai independenți și mai responsabili;
- sunt învățate și practicate noi aptitudini și deprinderi, iar oamenii au parte de un feedback continuu, care le menține comportamentele noi — aceasta îi face să fie mai calificați, mai productivi, iar producția crește într-un mod măsurabil;
- se manifestă mai multă cooperare, mai puțină competiție și sunt realizate mai multe obiective comune;
- se reduc conflictele dintre angajați, ceea ce duce la concentrarea atenției asupra muncii;
- personalul este mult mai motivat și entuziast, ceea ce duce la relații mai bune cu clienții;
- sunt utilizate mai bine resursele umane pentru mai buna abordare a aspectelor legate de performanțele individuale și de echipă.

Avantajele și beneficiile managerilor care adoptă un profil de coaching sunt evidente. Totuși, este esențial ca un coach să fie conștient de obstacolele posibile din calea stabilirii unui program de coaching pentru managerii ce doresc să devină coachi.

Cum am mai spus, una dintre piedicile majore în adoptarea de către manageri a rolului de coach este lipsa de resurse și susținere organizațională. Sponsorizarea și implicarea la toate nivelurile organizației sunt cruciale, dacă se dorește ca abordarea de tip coaching să fie mai mult decât o schimbare de nume în practicile managementului. Unul dintre motivele pentru care organizațiile pot avea rețineri față de stabilirea unui mediu de coaching ar fi că simt că au atins deja o limită competitivă — “că sunt pe val” — și nu au nevoie cu adevărat de coaching. Chiar dacă o asemenea atitudine este de înțeles, ea este oarecum reactivă și nu ia în calcul o dezvoltare pe termen lung. În primul rând, orice companie își poate îmbunătăți performanța, iar angajații săi se pot simți mai satisfăcuți și mai împliniți în activitățile lor de serviciu. În al doilea rând, faptul că o companie a ajuns lider de piață nu înseamnă că poziția ei va rămâne neatacată sau că nu va avea de făcut față unor transformări și provocări majore. Unele organizații pot fi prea conservatoare și nereceptive la ideile și schimbările pe care le presupune coachingul. În fine, deși majoritatea companiilor recunosc importanța excelenței în aptitudinile tehnice, nevoia de dezvoltare personală a angajaților este adesea considerată neimportantă.

Deși cei mai mulți dintre manageri recunosc beneficiile coachingului și nevoia de a-și schimba “modus operandi”, unii se tem că își pot pierde baza puterii dacă adoptă un stil managerial de coaching. Orgoliul poate pătrunde în rolurile pe care le jucăm, în special în semnele exterioare ale poziției noastre de autoritate. Coachingul este o relație colaborativă și mai democratică decât tradiționalul model de management “comandă, controlează și constrânge”. Dacă aspectele precum dorința de control și refuzul de a renunța la stilul ierarhic sunt covârșitoare, managerul respectiv poate avea nevoie de coaching individual, ca să dobândească o altă percepție asupra rolului său și să-și găsească strategii de depășire a acestor obstacole, pentru a putea deveni un bun coach.

Unii manageri se tem că nu au aptitudinile necesare pentru un bun coaching, că nu vor ști ce să facă și că vor eșua. Lipsa de încredere se poate manifesta din cauza reținerii de a se confrunta cu angajații și din teama de a ofensa persoanele pe care, în mod evident, se bazează. Aceste nesiguranțe sunt mult mai ușor de depășit decât unele dintre blocajele organizaționale menționate mai sus. Pe măsură ce managerii dobândesc aptitudini de coaching, cum ar fi cele pentru stabilirea scopului, dezvoltarea planurilor de acțiune, modalitățile de tratare a angajaților dificili și managementul conflictelor, multe dintre aceste neliniști dispar. Totuși, faptul că managerii se opun coachingului pentru că sunt stingheriți de aptitudinile lor arată că e important să se facă apel la coachi competenți, interni sau externi, care să-i formeze și să-i îndrume pentru a deveni coachi.

Alți manageri insistă că nu au timp să se dedice coachingului și dezvoltării. O parte a rolului coachului este să le prezinte beneficiile coachingului în așa manieră încât să-l facă să fie recunoscut și considerat o responsabilitate importantă de leadership.

Studiu de caz

Managerul-coach

W.J. este senior-manager într-o organizație de mărime mijlocie din domeniul serviciilor publice. Organizația a decis să introducă un program de coaching în care W.J. urmează să îndeplinească rolul principal. W.J. are unele rezerve față de coaching, așa că a fost angajat un coach extern care să lucreze cu el. Chiar dacă multe dintre obiecțiile lui W.J. față de coaching se refereau la logistică și procese, coachul a observat că mare parte a ezitărilor lui W.J. se datorau unor credințe adânc înrădăcinate despre rolul managerului și despre felul în care ar putea fi erodată baza puterii sale în organizație, dacă ar oferi coaching. W.J. avea tendința să le ordone

celorlalți ce să facă, să-i direcționeze în loc să-i întrebe, să-i asculte și să-i roage. Lua decizii în mod unilateral, nu prin colaborare și facilitare. Coachul a lucrat cu W.J. pentru a analiza unele dintre concepțiile lui și pentru a înțelege că modelul lui de manager-“boss” îi limitează propriul potențial și pe acela al angajaților. După o perioadă de șapte săptămâni, W.J. a devenit mult mai binevoitor față de coaching, iar el și coachul au dedicat sedința de coaching rămasă pentru dezvoltarea strategiilor de implementare a unui program de coaching pentru manageri.

Câteva roluri ale managerului-coach

1. Cunoașterea angajaților

Angajații muncesc mai bine dacă simt că sunt apreciați și li se recunoaște valoarea. O modalitate prin care poate un manager să demonstreze interes față de subordonați este să-și întocmească câte un document scurt, dar cuprinzător, despre istoricul performanței fiecăruia. Iată ce trebuie să cuprindă un asemenea document:

De făcut

Angajat:.....Pozitie: Manager/Coach.....
 Atribuții (îndatoriri și răspunderi majore).....

 Diplome și calificări formale:.....
 Cursuri de instruire parcurse:.....
 Principala calitate în muncă a angajatului:
 Principala deficiență în muncă a angajatului:
 Competențele emoționale:
 Domeniu de lucrat/ deficiențele de performanță:.....

 Strategii și instrumente pentru a sprijini îmbunătățirea performanței:.....

2. Crearea și menținerea unui climat de dezvoltare și învățare

Deși angajații sunt răspunzători pentru propria lor dezvoltare profesională, managerul trebuie să asigure un mediu de încredere, de susținere și de învățare care să le deschidă perspective provocatoare. Învățarea, creșterea și schimbarea sunt procese continue și nu trebuie considerate doar niște răspunsuri izolate la situațiile-problemă. Mulți manageri nu știu ce eficiență au programele de învățare din organizațiile lor. Un audit relativ la procesele de învățare și dezvoltare îi poate ajuta să le înțeleagă și să le îmbunătățească.

3. Lucrul cu angajații pentru clarificarea valorilor și viziunii

În rolul său de coach, un manager va avea succes doar dacă poate influența angajații să se implice și să se dedice viziunii companiei. Pentru a realiza acest lucru, coachul trebuie să clarifice în primul rând această viziune și să afle dacă valorile angajatului sunt în acord cu ale organizației. Câteva întrebări simple pot oferi coachului o sumedenie de date. De exemplu: vă place munca dumneavoastră? Ce anume vă motivează? Vă place să lucrați cu colegii dumneavoastră? Ce anume v-ar plăcea să se schimbe în munca dumneavoastră?

4. Asigurarea că angajații știu ce se așteaptă de la ei

Unul dintre motivele performanțelor slabe în muncă este că angajații pot să nu fie conștienți de responsabilitățile lor. Un bun coach știe care sunt competențele necesare pentru fiecare loc de muncă și poate oferi aceste informații într-o manieră clară și directă. Apoi, în timpul ședinței de coaching, el poate afla dacă angajatul are nevoie în continuare de training pentru formarea aptitudinilor cerute de activitatea pe care o desfășoară. Sunt autori care sugerează că managerii trebuie să fie răspunzători pentru întreaga formare, totuși această abordare nu este întotdeauna practică sau eficientă din punctul de vedere al timpului alocat. Rolul

coachului poate fi de a recomanda continuarea formării, fie intern, fie apelând la un furnizor de instruire extern.

5. *Diagnosticarea problemelor*

Coachul observă, monitorizează și pune un diagnostic dificultăților identificate. Evaluările performanței prin metode sofisticate pot să nu fie necesare, în cazul în care coachul poate aduna informații suficiente despre performanță prin observație directă, prin rapoartele primite de la supervizori sau managerii de linie, din datele despre satisfacția clientului și despre productivitatea generală a angajatului. Managerul poate cere angajaților să se autoevalueze și să spună ce doresc și ce primesc de la munca lor. Stabilind că există o problemă — și cei mai mulți dintre angajați recunosc acest lucru chiar înainte de ședința de coaching — coachul poate încerca să-i determine cauza. Câteva cauze ale performanței slabe sunt: niveluri inadecvate de calificare, practică insuficientă, aptitudini interpersonale slabe, lipsa încrederii în capacitatea de realizare a unei sarcini, neînțelegere privind prioritățile sarcinii, feedback insuficient privind performanța, slăbiciuni ale procesului organizațional, susținere și resurse insuficiente sau nepotrivirea dintre angajat și sarcină. Unii autori avertizează că coachul trebuie să nu "psihologizeze" motivele și cauzele, ci mai degrabă să se concentreze asupra îmbunătățirii performanței.

6. *Găsirea soluțiilor*

După ce pune diagnosticul problemei și cauzei sale probabile, coachul și angajatul lucrează împreună la găsirea unor noi răspunsuri, printr-un proces de rezolvare a problemei în care se implică amândoi. Uneori, în funcție de natura problemei, coachul poate pur și simplu să ofere sfaturi tehnice, să arate ce aptitudini sunt necesare sau să recomande training pentru dezvoltarea unor deprinderi. În alte cazuri, rolul managerului poate fi de a facilita procesul de rezolvare a problemei și de a-i permite angajatului să facă alte

alegeri și să ia decizii mai bune. Fiecare om are alte nevoi, alt stil de învățare și alt nivel de competență. Managerul trebuie să aibă intuiție și flexibilitate pentru a-și adapta stilul la un angajat anume.

7. *Stabilirea unor obiective clare de performanță*

O parte importantă în obținerea angajamentului angajatului față de schimbare și în implicarea lui în realizarea obiectivelor este, pentru coach, să-i înțeleagă așteptările și nevoile. Dacă acestea nu sunt realiste, coachul trebuie să le scoată în evidență, să i le semnaleze angajatului și să discute realitatea situației. Apoi să stabilească împreună cu angajatul obiective clare, tangibile și măsurabile (vezi Capitolul 7). Trebuie abordate obstacolele posibile, iar eventuala rezistență trebuie dezvăluită și discutată deschis. În general, rezistența cea mai mare este legată de cauza deficienței de performanță constatate. De exemplu, lipsa încrederii în executarea sarcinii poate cauza nu numai descreșterea performanței, ci poate avea impact și asupra încrederii angajatului în capacitatea lui de a atinge obiective noi și de a-și îmbunătăți performanța.

8. *Conceperea unui plan de acțiune*

Ca în orice altă formă de coaching, este hotărâtor să aveți un plan de acțiune pentru realizarea strategiilor convenite. În funcție de natura deficitului de performanță, planul poate varia în complexitate, modalitățile de măsurare a performanței și cadrul temporal. Există câteva repere generale pentru măsurarea performanței, care îi pot fi folositoare coachului:

- De ce măsoară o anumită unitate de performanță?
- Care sunt standardele sau criteriile față de care măsoară performanța?
- Ce variabile ar trebui măsurate?
- Sunt relevante și adecvate instrumentele existente de măsurare?

- Cine trebuie să măsoare performanța?
- Ce cadru temporal este adecvat pentru ca procesul de măsurare să fie valid și de încredere?

Iată un exemplu de plan simplu de acțiune:

De făcut

PLAN DE ACȚIUNE

Nume: S.B. **Funcția:** Vânzătoare **Coach:** G.F.

Comportament: în ultimele două săptămâni, clienții s-au plâns de mai multe ori (de 4 ori) de atitudinea insultătoare a acesteia; colegii și superiorul ei au afirmat că e dificil să lucrezi cu ea.

Diagnostic: instruire pe post insuficientă, lucru considerat frustrant de S.B.; insuficiente aptitudini pentru buna gestionare a timpului, reflectate de dezorganizare și de agitația din felul în care se comportă cu clienții.

Obiective: după patru săptămâni să nu mai existe nicio plângere din partea clienților; aducerea reacțiilor ei la stres la niveluri acceptabile pentru ea și colegii ei.

Măsuri: supervizare de sprijin din partea colegilor, timp de două săptămâni; coaching printr-un exercițiu simplu pe bază de hărți mentale pentru stabilirea priorităților; două sesiuni de coaching cu tehnici de reducere a stresului, de exemplu respirație abdominală, relaxare musculară profundă.

Feedback și reevaluare: după două săptămâni: raportul de activitate, rapoartele de la colegi și supervisor, numărul de plângeri din partea clienților.

Cum se oferă un feedback util

Capacitatea de a oferi feedback constructiv este crucială pentru succesul oricărei intervenții de coaching și este unul dintre cele mai importante roluri ale managerului-coach. În workshopurile noastre de coaching pentru managerii care vor să devină coachi, aceștia ne spun că nu le este deloc ușor să ofere feedback. Ca urmare, considerăm util să discutăm acest aspect mai în detaliu.

Feedbackul este ceea ce oferim când ne spunem opiniile sau evaluăm comportamentul sau performanțele unei persoane. Este orice comunicare care îi dă unei persoane informații despre modul în care o percepem și despre ce impact are comportamentul său asupra noastră.

Feedbackul dat și primit este esențial pentru a ne asigura de îndeplinirea obiectivelor angajatului și ale organizației. Prin feedback oferim încurajare și direcție. Mulți manageri consideră de la sine înțeles faptul că angajații lor știu că fac lucrurile cum trebuie, că muncesc bine. Dar lucrurile nu sunt neapărat așa. Oamenii au nevoie de recunoaștere și apreciere pentru succesul lor, pentru consolidarea acestuia, și au nevoie de informații despre domeniile în care doresc să îmbunătățească unele lucruri dacă vor să-și dezvolte cariera și să aibă rezultatele așteptate. Cei mai mulți oameni se bucură să primească feedback. Cei cu realizări foarte bune caută întotdeauna feedback sau alte modalități care le arată cât succes au. Chiar și un feedback negativ este mai bun decât niciunul. Oamenii își pierd repede motivația și entuziasmul dacă ajung să creadă că nu-i pasă nimănui de prestația lor.

Feedbackul este o forma de recunoaștere care poate să-i motiveze pe oameni. Este ceva ce arată angajaților că managerul lor îi pasă suficient de mult de ei pentru a le spune adevărul, că are suficientă încredere în capacitatea lor de a accepta adevărul și în dorința lor de a se dezvolta, de a deveni mai buni în ceea ce fac. Așa cum observa Hill, procesul modern

de feedback este determinat mai mult de către angajat. Acest lucru scoate în evidență importanța consilierii, autoevaluării și autodezvoltării. Feedbackul vizează cele mai importante competențe cerute într-un loc de muncă și rezultatele pe care le așteaptă organizația, permițând identificarea acelor factori de performanță de care depinde succesul ei. Asemenea coachingului în general, și feedbackul pune accentul pe obiective și pe orientarea spre viitor.

Iată câteva beneficii ale unui feedback constructiv și oferit la timp:

- Îi face pe oameni să simtă că aparțin unui întreg și că eforturile și contribuția lor sunt prețuite.
- Feedbackul pozitiv acționează ca o consolidare, întărind continuu comportamentele modificate în direcția dorită, mai ales dacă este oferit cu intermitență. Dacă feedbackul este negativ (sau critic), îi poate induce cuiva dorința de a se strădui mai mult și de a-și îmbunătăți și dezvolta performanța.
- Întărește calitățile angajatului și-i îmbunătățește contribuția în organizație.
- Îi îndrumă pe oameni, oferindu-le soluții sugerându-le căi de îmbunătățire prin noi idei și strategii.
- Construiește o relație între angajat și manager, întemeiată pe încredere și comunicare deschisă în ambele sensuri, între cel care dă și cel care primește feedback.
- Crește stima de sine, încrederea în ceilalți și capacitatea de asumare a răspunderii.
- Îl ajută pe angajat să renunțe la deprinderile neproductive și ineficiente.
- Feedbackul economisește timp: managerul poate folosi întrevederile respective pentru a fi pro-activ și pentru a rezolva din start problemele care ar putea apărea.
- Dacă se întocmesc rapoarte asupra sesiunilor de feedback, acestea pot servi ca informare asupra progresului înre-

gistrat de angajat. Astfel, managerul poate să urmărească evoluția angajatului respectiv și să se pregătească pentru următoarea întâlnire. Și, extrem de important, îi demonstrează angajatului că îl ia în serios și pe el, și munca lui.

Chiar dacă ar fi adevărat că în unele organizații angajații primesc mai mult feedback decât vor sau pot prelucra, feedbackul rămâne în centrul relației de coaching. Totuși, multor manageri le lipsește talentul și încrederea de a da feedback angajaților lor. Ca urmare, ei evită acest lucru sau o fac în momente și locuri nepotrivite, în grabă, cu bruschețe, într-o manieră negativă sau într-un mod ambiguu și vag, încât angajatul nu înțelege mesajul. Cum am mai spus, una dintre cauzele acestei inabilități este teama managerului ca nu cumva angajatul să se simtă jignit. Alți șefi consideră că feedbackul nu-i decât o simplă formalitate și nu recunosc că oamenii muncesc mai bine când sunt laudați pentru realizările lor. Desigur, nu înseamnă că orice feedback trebuie să fie pozitiv. Uneori, managerul trebuie să critice și să provoace. Dar și când feedbackul este negativ, poate fi livrat în așa fel încât cel care îl primește să nu se simtă exclus și nici să nu-i fie afectată relația cu coachul.

Feedbackul ar trebui să nu fie rezervat doar pentru analizele de activitate anuale sau momentele în care apar probleme. Feedbackul este o relație care trebuie construită între manager și angajat. Este un proces fără un sfârșit precis, un proces care permite o analiză și o creștere continuă.

Feedbackul constructiv este specific unui mediu prietenos și cooperant. Trebuie oferit printr-un limbaj fără încărcătură emoțională, vizând mai mult comportamentul decât persoana. Nu trebuie să dai feedback la mânie și nici să crezi că ai rol de judecător în relația cu omul respectiv. Feedbackul trebuie prezentat drept o oportunitate de învățare și dezvoltare, și nu ceva amenințător, care să-l intimideze pe angajat.

Recomandări pentru cum trebuie oferit feedbackul

Așa cum se vede în Figura 5.3, coachul trebuie să se pregătească pentru respectiva întâlnire, nu să recite o listă de reproșuri. Astfel, coachul trebuie să aibă un plan relativ la ce va spune, să-și noteze câteva cuvinte cheie pe care să le folosească, să scrie câteva întrebări pe care să le pună, pentru a-l ajuta pe angajat să se gândească la situația care va fi discutată și pentru a-l încuraja să se implice. După caz, coachul trebuie să-și exprime gratitudinea față de contribuția angajatului la înțelegerea și rezolvarea situației.

Feedbackul poate fi oferit față în față sau indirect, verbal sau în scris, la cerere sau nu. Preferabil este ca feedbackul să fie dat într-o întâlnire față în față. Un feedback negativ trebuie oferit întotdeauna în particular. Feedbackul trebuie să apară imediat sau cât mai repede după evenimentul care l-a suscitât, dar dacă managerul este supărat sau furios, este mai înțelept să fie amânat. Managerii cărora nu le place să dea feedback au tendința să-l rezerve pentru corectarea unui comportament sau a unei prestații slabe. Dar feedbackul are de-a face cu învățarea și este un proces continuu.

Coachul trebuie să identifice cu claritate momentele în care prestația a fost deficitară. El trebuie să aprecieze dacă persoana respectivă muncește cum se nimerește, dacă scăderea performanței este atipică, dacă problema este cauzată de o procedură sau de un proces. Atunci când e posibil, coachul va arăta ce date obiective deține în sprijinul constatărilor sale (grafice, statistici, rapoarte sau feedback de la colegi). Experiența arată că feedbackul negativ subiectiv este acceptat numai dacă vine de la o sursă extrem de credibilă, cu o poziție înaltă în ierarhia organizațională. Managerii nou veniți sau lipsiți de experiență trebuie să-și însoțească observațiile cu date obiective.

Coachul trebuie să-și comunice opiniile despre munca angajatului și despre impactul ei asupra organizației. Comentariile trebuie să nu fie personale, să nu judece; trebuie să se refere

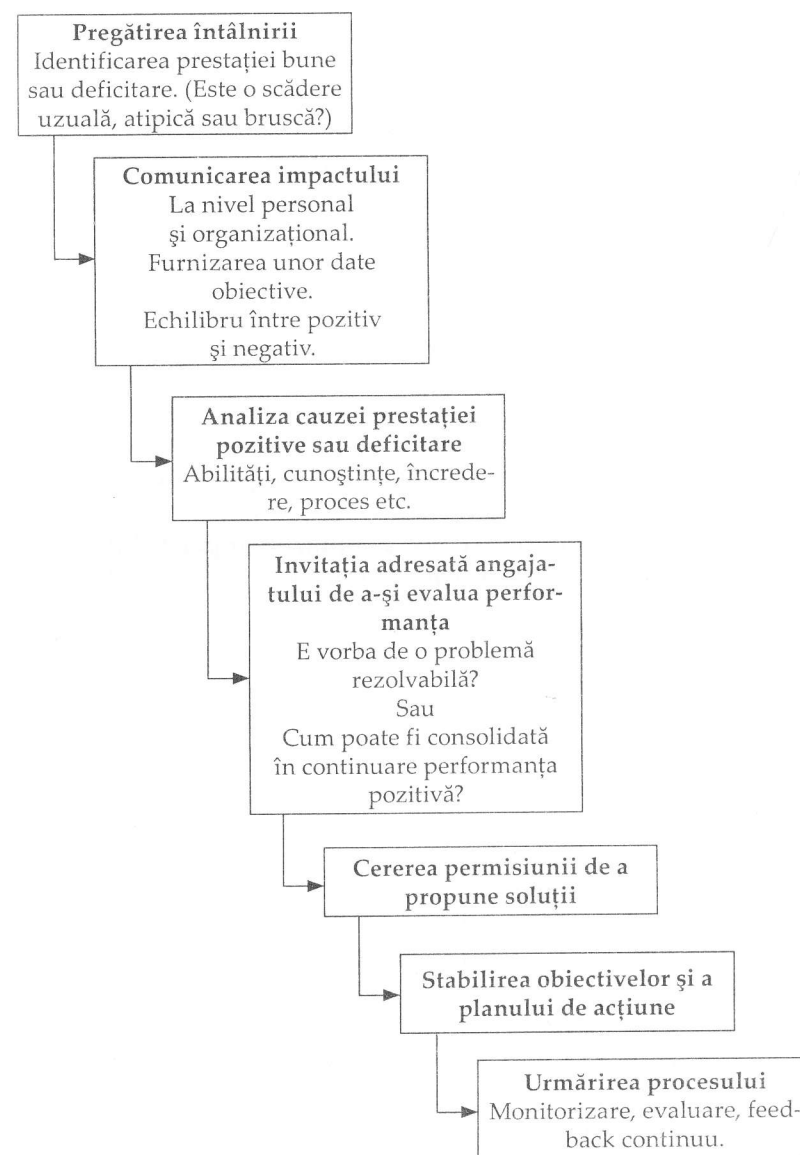


Figura 5.3 Un model de feedback pentru managerul-coach

întotdeauna la comportament, și nu la individul în cauză. Dacă feedbackul este oferit într-o manieră emoțională, receptorul reacționează emoțional și nu mai poate procesa informațiile oferite de coach. Este esențial ca în cele comunicate coachul să se refere cât mai concret la comportamentul angajatului, fie el pozitiv sau negativ. Angajatului trebuie să-i fie clar motivul pentru care coachul îl laudă sau îl critică.

Împreună cu angajatul, coachul trebuie să analizeze și să determine cauza deficitului de performanță. Coachul trebuie să-i ceară explicații asupra problemelor întâmpinate și să-l asculte cu atenție, în special dacă simte că nu este receptiv la comentariile sale. Apoi, poate angajatul să facă ceva în privința problemei lui? Ar fi pierdere de timp să-i dați cuiva un feedback personal, dacă situația respectivă nu poate fi controlată de angajatul respectiv.

Coachul trebuie să clarifice așteptările angajatului. Acest lucru poate implica revizuirea competențelor cerute de locul de muncă respectiv sau discutarea calităților și deficiențelor acestuia. Prin felul în care comunică și interacționează, coachul trebuie să transmită încredere, susținere și încurajare dacă angajatul trece printr-o criză. De asemenea, nu trebuie să se teamă de confruntare, dacă un comportament nedorit este cronic sau necesită atenție urgentă.

Coachul trebuie să-i ceară angajatului permisiunea să discute și să propună soluții. În calitatea sa de manager, el trebuie să fie conștient de ceea ce are nevoie angajatul să știe pentru a-și îndeplini corect sarcinile de muncă. Iar înainte de ședința de feedback, coachul trebuie să aibă în minte alternative și soluții.

În privința îmbunătățirii performanței, coachul și angajatul trebuie să cadă de acord asupra unui plan de acțiune și a unor termene. Coachul are de stabilit proceduri de monitorizare simple și clare și de fixat împreună cu angajatul o discuție în care să analizeze felul în care a progresat. Printr-o serie de întrebări eficiente, se poate asigura un plan de acțiune bun, care să ducă

la îmbunătățirea performanței. Iată câteva întrebări pentru clarificarea acestui proces: ce obstacole ați putea întâlni? Cât de încrezător sunteți că veți putea realiza aceste schimbări?

Figura 5.3 ilustrează un model de feedback pentru managerul coach, care prezintă procesul de la pregătire până la stabilirea obiectivelor și a planului de acțiune.

Pentru unii manageri, a lauda un angajat, a-l aprecia prin feedback, poate fi la fel de dificil ca și a-l critica. Dar lauda poate fi o formă foarte eficace de recompensare. Am constatat că unii manageri sunt reținuți din fire când e vorba de laude, deoarece nici ei nu au fost vreodată laudați sau nu au dat impresia că au nevoie de așa ceva. După părerea lor, "lucrul bine făcut" este o recompensă suficientă. Alții consideră că dacă sunt laudați prea mult, angajații se lasă pe tânjală, își pierd motivația de a mai munci. Totuși, pentru cei mai mulți angajați, lauda sinceră și potrivită, oferită cu bună-credință, se poate dovedi un stimulent la fel de bun ca recompensele bănești sau de altă natură. Oamenii primesc cu bucurie laudele pentru ceea ce sunt, ca și pentru ceea ce fac.

Alte modalități de a-l recompensa pe angajat sunt mulțumirile pentru munca bine făcută, un zâmbet, popularizarea eforturilor și succeselor lui, interesul arătat pentru cariera lui după o realizare deosebită sau prezentarea lui ca "angajatul lunii".

Furnizarea feedbackului

K.G. are 52 de ani și este partener-asociat la o firmă de avocatură, unde are sarcina de a face estimările anuale ale angajaților din pozițiile de junior-partner. Îl îngrijorează mai ales faptul că va trebui să-i dea feedback lui I.H., pe care colegii și unii clienți o consideră o femeie aspră, dominatoare și incapabilă să aibă o relație bună cu cei din jur. Chiar și K.G. se simte cam intimidat de I.H. Coachul și K.G. încearcă împreună să aplice la cazul

lui I.H. modelul de feedback din Figura 5.3. După ce și-a structurat abordarea și a stabilit în linii generale cum va fi feedbackul, K.G. a afirmat că se simte ceva mai încrezător și mai puțin defensiv. Apoi, după sesiunea de feedback cu I.H., K.G. i-a comunicat coachului că demersul său s-a dovedit a fi extrem de eficient. Faptul că i-a cerut lui I.H. să-și evalueze singură performanțele i-a permis acesteia să discute liber despre comportamentul ei și să arate cum vede ea problema, referindu-se și la dificultățile inerente ce apar într-un loc de muncă în care predomină bărbații sau la faptul că nu mai primise un feedback sistematic de la cei din conducere. K.G. a mai remarcat că atunci când i-a cerut lui I.H. permisiunea de a-i spune ce soluții vede el la problemele respective, aceasta s-a simțit încurajată să participe la rezolvarea lor și nu s-a mai simțit atacată.

Aptitudini de coaching necesare managerilor

Cercetările au arătat că printre primele 10 calități necesare unui manager de succes, care au fost cele mai citate de oameni, se numără următoarele: (1) capacitatea de autocunoaștere, (2) aptitudinile pentru comunicarea verbală, (3) stabilirea obiectivelor și crearea unei viziuni, (4) managementul deciziilor individuale, (5) motivarea și influențarea celorlalți, (6) capacitatea de a construi o echipă, (7) capacitatea de a defini și rezolva probleme, (8) abilitatea de a delega, (9) managementul timpului și stresului, (10) managementul conflictelor. Este interesant de observat că acestea sunt în mare parte și abilitățile necesare unui coach de succes. Se poate trage concluzia că rezervele pe care le are un manager față de coaching, pe motiv că ar sta în calea activității sale manageriale, ar trebui să fie eliminate: coachingul este un *stil* de management. Modelul aptitudinilor de coaching din Figura 5.4 încorporează și lărgeste lista celor zece competențe enumerate anterior.

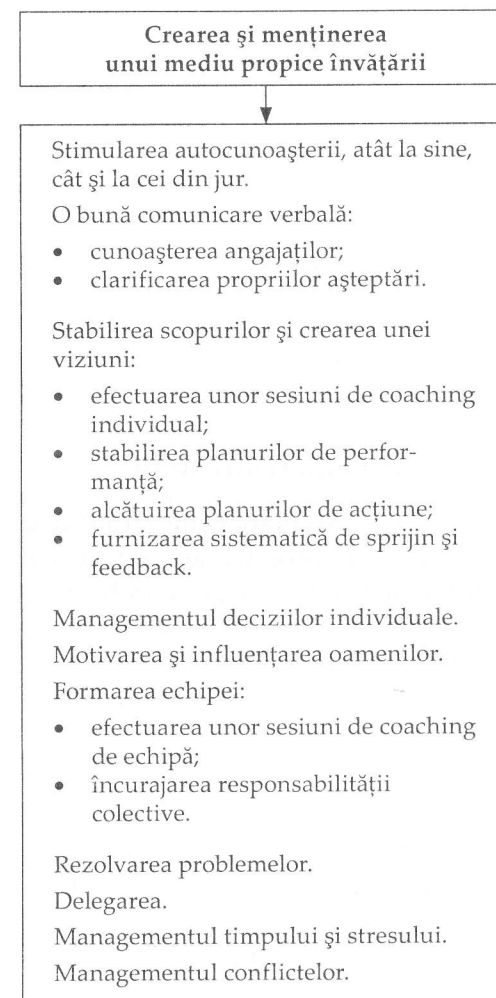


Figura 5.4 Aptitudini de coaching pentru manageri

Scopul acestei secțiuni a cărții este de a-i ajuta managerii să adopte un stil de coaching care să-i ajute să-și dezvolte aceste competențe manageriale. O parte dintre cele 10 aptitudini

enumerate au fost sau vor fi discutate în alte capitole: managementul deciziilor individuale și motivarea și influențarea celorlalți (Capitolul 4), stabilirea obiectivelor și crearea unei viziuni (Capitolul 7), comunicarea verbală (Capitolul 8), auto-cunoașterea (Capitolele 1 și 4), formarea echipelor (Capitolul 6); definirea și rezolvarea problemelor sunt discutate pe parcursul mai multor capitole. Ca urmare, secțiunea următoare vizează aptitudinile de coaching necesare pentru delegare, managementul timpului și stresului, și managementul conflictelor. Apoi ne vom ocupa de rolul decisiv al managerului-coach pentru dezvoltarea carierei.

Managementul timpului și stresului

Deși o abordare în detaliu a managementului stresului și timpului nu face parte dintre obiectivele acestei cărți, subiectul îi ridică două probleme unui manager-coach: (1) dacă reușește să-și gestioneze cu eficacitate timpul și stresul astfel încât să le ofere un model angajaților; (2) cum poate el să recunoască problemele de stres și slabă gestionare a timpului la angajații săi.

Studiile din acest domeniu arată că există patru surse importante de stres la locul de muncă:

1. *Stresul cauzat de timp* — în esență, este vorba de faptul că angajații au prea multe de făcut în prea puțin timp. Printre acești factori se numără termenele imposibil de respectat, lipsa de personal și slaba comunicare a așteptărilor și graficului de timp.
Rolul coachului: în primul rând, managerul trebuie să recunoască semnele și manifestările stresului cauzat de timp. Acestea sunt de regulă evidente și se manifestă prin neîndeplinirea sarcinilor asumate, execuția de slabă calitate, lipsa de entuziasm pentru asumarea altor responsabilități. Din punct de vedere psihic, angajații simt și manifestă

nervozitate, frustrare, mânie, și chiar depresie, dacă situația respectivă durează de mai mult timp și dacă li se pare imposibil de rezolvat și în afara controlului lor. Coachul poate face mai multe lucruri, printre care:

- Să afle de la angajat dacă unele dintre îndatoririle sale n-ar putea fi delegate altcuiva sau îndeplinite mai eficient.
- Să-l ajute pe angajat să stabilească care sarcini sunt urgente și necesită atenție imediată și care sunt importante, dar nu urgente. Rezolvarea sarcinilor importante, dar nu urgente, poate adesea să mai elimine sau să ușureze și din problemele urgente.
- Să aplice tehnici simple pe bază de hărți mentale, pentru a-l ajuta pe angajat să-și planifice și să-și ordoneze sarcinile după priorități.
- Să afle dacă poate, ca manager, să asigure resursele necesare pentru reducerea stresului.

2. *Stresul cauzat de interacțiuni* — interacțiunile dintre oameni sunt cauza multor probleme organizaționale. Sunt date care arată că lipsa de încredere dintre oameni afectează calitatea comunicării, accesul la informații comune și procesul decizional. Un studiu efectuat de Northwest National Life asupra celor mai importanți 10 factori de stres care pot fi asociați cu extenuarea unei persoane a arătat că șapte dintre ei au de-a face cu stresul cauzat de interacțiuni.

Rolul coachului: managerul trebuie să creeze și să susțină un climat de lucru în care angajatul să se simtă prețuit, încrezător și liber să-și exprime opiniile. Studiul celor de la Northwest National Life arată că dintre angajații care se simt sprijiniți de managerii lor doar foarte puțin afirmă că se simt extenuați; ei au un nivel de stres mai redus, mai puține incidente cauzate de stres și o productivitate mai mare. Sunt mai eficienți și mai loiali decât cei care nu se simt sprijiniți de manageri și nu au aptitudini interpersonale.

3. *Stresul cauzat de situație* — există factori de stres legați de modul în care este concepută munca angajaților sau de felul în care o desfășoară aceștia.

Rolul coachului: experiența noastră în lucrul cu managerii ne-a arătat că astfel de dificultăți pot fi adesea prevenite sau micșorate prin stabilirea unor căi de comunicare deschise și clare între angajați, managerii de linie și conducere. Coachul trebuie să le asigure oamenilor un forum de discuții, unde să-și exprime nemulțumirile, iar problemele să fie atacate încă din faza incipientă. În unele cazuri stresul se reduce dacă li se dau angajaților responsabilități suplimentare sau mai multă putere de decizie; în alte situații, dimpotrivă, stresul scade dacă managerii preiau de la angajați o parte din sarcini și-și asumă mai multă responsabilitate. Esențial în gestionarea stresului situațional pare să fie adoptarea de către managerul-coach a unei abordări proactive: să nu lase situațiile de criză să se agraveze.

4. *Stresul cauzat de anticiparea unor situații viitoare* — stresul pe care îl simțim are de-a face la fel de mult cu teama de ceea ce ni se poate întâmpla, ca și de ceea ce deja ni se întâmplă. Unii oameni sunt mai afectați decât alții de teama de viitor. Deși aici poate fi vorba de anumite trăsături de personalitate sau de probleme fiziologice, coachul poate să-i ajute pe angajați să-și conceapă strategii pentru combaterea sau diminuarea stresului anticipativ.

Rolul coachului: anxietatea poate de fapt să-i motiveze pe oameni și să-i facă să-și respecte termenele, să-și rezolve probleme și să-și creeze noi strategii de îmbunătățire a performanțelor. Pe de altă parte, anxietatea îi poate copleși, imobilizându-i și lăsându-i incapabili să mai facă ceva. În astfel de situații este înțelept ca managerul să le recomande psihoterapie (care poate implica hipnoză, terapie cognitiv-comportamentală sau consiliere).

Totuși, foarte multe situații de anxietate anticipativă pot fi rezolvate prin creșterea rezistenței la stres. Managerul le poate arăta angajaților tehnici eficace de relaxare pe care să le încerce sau îi poate încuraja să practice yoga sau metode de meditație, fie în cadrul organizației, fie în afara ei. Se pot dovedi utile și exercițiile tip scenarii pe roluri sau repetițiile pentru situațiile care urmează să apară și care ar putea genera anxietate.

Managerii trebuie să le ofere angajaților un model comportamental. De aceea este de dorit să aibă o condiție fizică bună, să facă exerciții fizice și să respecte un regim alimentar adecvat. De asemenea, este esențial ca managerul-coach să-și controleze propriile probleme de anxietate și să fie văzut de oameni ca o persoană care se poate stăpâni. Ca și în cazul coachilor, recunoașterea propriilor neliniști duce la mai multă răbdare și empatie față de clienți și la evitarea atitudinii defensive, care minimizează temerile acestora.

Managementul conflictului

În workshopurile noastre de coaching pentru coachi am constatat că subiectele legate de conflict sunt cele mai neplăcute și mai evitate. Deși în general se acceptă că face parte inevitabil din natura umană, fiind deci un aspect firesc al vieții personale și organizaționale, conflictul este un lucru cu care majoritatea managerilor preferă să nu aibă de-a face.

O cale de a-i face pe manageri să accepte caracterul inevitabil al conflictului presupune să trecem în revistă câteva dintre beneficiile pe care i le putem asocia. Dacă într-o problemă există prea puțin dezacord sau chiar un consens total, poate să apară o tendință de stagnare; în schimb un conflict poate oferi o oportunitate de învățare și dezvoltare. De asemenea, conflictul poate stimula rezolvarea creativă a unor probleme. Evident însă că prea mult conflict poate dăuna oamenilor și organizațiilor la fel de mult ca și prea puțin conflict.

În rol de coach, managerul trebuie să examineze sursa conflictului izbucnit în colectiv. În general este înțelept să nu se oprească de fiecare dată la explicații de genul “personalitate dificilă”, chiar dacă într-adevăr unele persoane par să se implice în mai multe conflicte și neînțelegeri decât altele. Managerul trebuie să fie capabil să decidă dacă este vorba de un conflict cauzat exclusiv de personalitatea angajatului respectiv și, dacă este așa, să hotărască ce e de făcut. Oricum, sursele de conflict pot fi mai multe:

1. *Diferențele personale* — conflictele pot fi cauzate de deosebirile de vârstă, sex, cultură sau educație. Managerul-coach are responsabilitatea de a deschide canale de comunicare și de a facilita discutarea între angajați a unor astfel de diferențe. Deși rolul unui manager nu este neapărat cel de pacificator, conflictul poate fi redus, dacă oamenii pot să discute liber și să încerce să-și înțeleagă deosebirile și impactul lor asupra muncii pe care trebuie să o execute împreună.
2. *Procese de informare precare* — în cazul în care căile de comunicare sunt neclare sau obturate, angajații se pot simți nesiguri în privința obligațiilor lor, procedurile le pot părea frustrante, complicate sau fără rost, iar etaloanele de performanță le pot părea vagi și inconsecvente. Managerul are obligația să rezolve aceste puncte slabe, să clarifice rolurile și așteptările și, extrem de important, să stimuleze și să recompenseze munca bine făcută.
3. *Incompatibilitatea rolurilor* — conflictele pot fi cauzate de prioritățile diferite ale compartimentelor organizației ori de cerințele divergente la adresa diferitelor părți ale aceluiași compartiment. În aceste cazuri, fiecare parte implicată consideră că cealaltă produce obstrucții. Din nou, sarcina managerului este să fie mediator, să faciliteze un schimb util de informații între părțile aflate în divergență și să ajute la rezolvarea problemei și la schimbarea proceselor, astfel încât să se reducă potențialul de conflict.

4. *Problemele mediului de muncă* — așa cum am mai spus, mediul concret în care se desfășoară munca poate genera nemulțumiri și conflicte. Printre acești factori se numără lipsa unui buget pentru training, condiții precare de siguranță în muncă, reducerile de personal sau alte schimbări organizaționale majore.

Mai întâi, managerul trebuie să identifice cauza conflictului și apoi să obțină angajamentul părților implicate față de rezolvarea conflictului respectiv. Există mai multe metode de rezolvare a conflictelor (ex. prin colaborare, prin forță, prin concesiune etc.), dar acestea sunt probabil aplicabile mai ales în cazul neînțelegerilor dintre un angajat și un coleg sau un client. Pentru un manager-coach, managementul conflictului implică de fapt o serie întreagă de aptitudini de coaching, nu doar un model sau altul care să poată fi aplicat în orice situație. Aceste aptitudini se referă la:

- identificarea cauzei conflictului;
- solicitarea de sugestii de la oameni pentru soluționarea conflictului;
- găsirea unor soluții de tip câștig-câștig;
- feedbackul;
- recurgea, după caz, la coachingul corectiv;
- asumarea, la nevoie, a unei abordări mai directive, fără însă a fi amenințătoare.

Studiu de caz

Rezolvarea conflictului

G.B. are 45 de ani și este managerul unei companii de IT de mărime medie. Se consideră un “tip de treabă”, dar are dificultăți cu două persoane angajate recent, care produc disensiuni printre angajați. G.B. evită conflictul de fiecare dată. Situația a ajuns la punctul în care au început să fie afectate productivitatea și moralul personalului. G.B. și-a angajat un coach și, în cursul

sesiunilor de coaching, a ajuns să admită că a întreținut întotdeauna convingerea greșită că dacă el e amabil cu cineva, și acela trebuie să fie amabil cu el. De fapt, G.B. își folosea uneori această "amabilitate" ca mijloc de control, pentru a-i face pe ceilalți să se comporte așa cum dorea el. Coachul a discutat cu G.B. despre beneficiile potențiale ale unui conflict și despre faptul că a nega existența lui nu este posibilă, și nici măcar de dorit. G.B. și coachul și-au pus apoi la punct un model de rezolvare a conflictelor, pe care G.B. l-a apreciat ca ușor de pus în practică, după ce a înțeles că opiniile sale despre conflict îi limitau opțiunile.

Delegarea

Un alt domeniu care prezintă dificultăți unora dintre managerii care doresc să adopte un stil de coaching este delegarea. Delegarea implică și coaching. Prin delegare li se oferă angajaților oportunitatea de a-și însuși noi deprinderi, de a se simți mai valoroși, de a dobândi mai multă autonomie și simț al răspunderii. Atâta vreme cât managerul nu înțelege delegarea ca pe o fugă de răspundere, aceasta poate stimula implicarea și loialitatea angajatului. Este general acceptat faptul că oamenii care simt că managerii lor au încredere în ei muncesc mai eficient și sunt mai productivi decât ceilalți. Delegarea oferă totodată managerilor mai mult timp pentru a conduce.

Delegarea poate fi privită și ca o formă de abilitare — sau "împuternicire" — a angajatului, pentru a-i da acces la decizii și a-i crește sentimentul de importanță în organizație. Unii autori au obiecții la adresa împuternicirii, argumentând că este un termen care are de-a face cu ierarhia, cu puterea, și că ar trebui eliminat din lexicul managementului. Alții afirmă că împuternicirea nu este ceva pe care îl face managerul subordonaților lui, ci înseamnă mai degrabă eliminarea unor piedici din calea lor, pentru a le lăsa libertatea de a-și dobândi singuri puterea.

Există cinci dimensiuni ale împuternicirii, pe care managerul coach ar trebui să le asigure oamenilor săi:

1. *Sentimentul propriei eficacități* — angajatul să simtă că are capacitatea și competența de a îndeplini diferite sarcini fără să fie împiedicat de obstacole exterioare.
2. *Sentimentul autodeterminării* — angajatul să simtă că acțiunile sale sunt determinate de propriile sale alegeri.
3. *Sentimentul controlului personal* — angajatul să aibă convingerea că are impact asupra rezultatelor evenimentelor.
4. *Sentimentul rostului* — angajatul să simtă că are un rost și că ceea ce face are valoare.
5. *Încrederea* — angajatul să fie convins că managerul îl va trata corect, că va fi consecvent și demn de încredere.

Măsura în care un manager acceptă sau nu să delege și să-și transfere din putere este determinată de: (a) convingerea și încrederea în competențele angajaților; (b) preocuparea pentru angajați; (c) teama că s-ar putea să piardă puterea sau poziția ori că va fi manipulat; (d) nevoia de a controla. Persoanele care țin să aibă cât mai mult control tind să-și închipuie că delegarea nu duce decât la haos. De fapt, chiar când acceptă totuși să delege câte ceva, astfel de oameni nu fac de multe ori acest lucru decât tot ca pe o manevră de a domina sau controla.

Lista următoare le poate oferi managerilor câteva sugestii privind delegarea.

De făcut

Recomandări privind delegarea

Alegeți sarcina pe care să o delegați

- Aveți destul timp ca să o delegați?
- Ce implică sarcina respectivă?
- Este o sarcină potrivită pentru angajatul în cauză?
- Are acest angajat capacitatea, informațiile și interesul de a îndeplini sarcina?
- Va îmbunătăți sarcina respectivă competența angajatului?

Delegații sarcina angajatului ales

- Alocați resursele necesare.
- Începeți cu o sarcină mai ușoară.
- Recompensați munca bine făcută.
- Măriți dificultatea sarcinii.

Realizați un mod de comportament în execuția sarcinii

- Oferiți îndrumare.
- Sprijiniți-l și încurajați-l pe angajat.
- Supervizați execuția sarcinii.

Oferiți feedback

Coachingul pentru carieră în organizații

Unul dintre rolurile cheie ale unui manager este de a oferi angajaților coaching pentru evoluția în carieră. Scopul principal al coachingului pentru carieră este de a-i ajuta pe angajați să ia în considerare diverse alternative și să ia decizii în privința carierei. La rândul ei, organizația beneficiază de faptul că află care sunt perspectivele de carieră ale angajatului și, ca urmare, îi poate planifica și oferi oportunități pentru a-și îndeplini obiectivele. Desigur, în afară de manager, servicii de coaching în carieră pot oferi și specialiștii departamentului de resurse umane.

Câteva avantaje ale coachingului intern

Calitățile și aptitudinile unui coach de succes sunt aceleași, indiferent dacă vine din afara organizației sau din cadrul acesteia. Există totuși câteva avantaje ale folosirii unui coach intern:

- Managerii și personalul departamentului de resurse umane sunt mult mai familiarizați cu cultura organizațională a companiei și cu climatul ei decât coachii externi. Primii fac parte din organizație și cunosc mult mai bine direcțiile

viitoare de dezvoltare ale acestora și competențele și aptitudinile necesare respectivelor proiecte.

- Managerii pot evalua nevoia de programe de dezvoltare a carierei în organizație și le pot alcătui. După ce concepe un astfel de program care satisface necesitățile companiei, coachul intern îl poate promova. Ca urmare, compania își recuperează pe deplin investiția în resurse umane și atrage angajați motivați și de calitate, care sunt în stare să-și asume răspunderea pentru propriile cariere.
- Coachii interni pot folosi evaluările de performanță ca bază a unor sugestii practice și realiste pentru planificarea carierei. Ei pot identifica atuurile și deficiențele angajaților, le pot recomanda trainingul potrivit și activitățile de coaching care să le îmbunătățească performanțele.
- În prezent, evoluțiile în carieră au început să stagneze și să se plafoneze tot mai devreme. Dacă probabilitatea de promovare se reduce, oamenii încep să plece în alte organizații. În loc să recurgă la recrutări costisitoare, managerul poate încuraja transferurile laterale sau rotirea responsabilităților și poate micșora intervalul de timp pentru avansarea în funcție. Un coach intern știe foarte bine care sunt domeniile în care este necesară formarea aptitudinilor și competențelor individuale, iar angajații care au ajuns pe un platou în carieră pot participa la programe suplimentare de training și dezvoltare, pentru a-și diversifica aptitudinile și a deveni generaliști. Astfel de strategii pot duce la reînnoirea entuziasmului și implicării angajaților.

Managerul-coach îi poate ajuta pe angajați să-și asume diferite roluri în organizație, cum ar fi cel de coaching pentru noii angajați, mentoring pentru posibili succesori sau conducerea unor echipe sau comitete. Astfel, oamenii încep să-și asume un rol util: le împărtășesc altora ceea ce știu, dăruind la rândul lor ceea ce au primit și arătând astfel grijă față de generația care vine — își îndeplinesc, cum ar spune Erikson, sarcina generativității.

Așa cum observa John Bardwick, una dintre dificultățile pe care le implică aplatizarea carierei și transferurile laterale este faptul că, de obicei, statutul angajatului respectiv este determinat mai degrabă de nivelul postului, de titlu, de numărul de promovări și de mărimea salariului, și mai puțin de performanță, competență, spirit întreprinzător și de echipă. O redefinire a prestigiului și poziției va fi de natură să-i încurajeze pe oamenii să rămână în organizație, în loc să caute în altă parte o slujbă sau un titlu de un nivel mai înalt.

Câteva avantaje ale coachingului extern

Deși aspectele enumerate mai înainte sunt indiscutabile, există avantaje și în cazul angajării unui coach extern:

- Lucrul cu un coach din afara organizației îi poate face pe angajați să fie mai deschiși și mai sinceri în privința Țelurilor și rezervelor lor. Unii angajați se feresc să se confeseze propriilor șefi în privința insatisfacțiilor din carieră. Un coach extern va fi considerat mai obiectiv și mai empatic.
- Oamenii pot evita să discute despre carențele lor cu cineva din organizație.
- Adesea, managerii, mai ales cei din pozițiile de conducere, nici nu au cu cine să discute despre ideile și preocupările lor. Un coach extern poate să le ofere obiectivitate, confidențialitate și o "ureche" profesionistă.
- Managerii și membrii departamentului de resurse umane au nevoie de training pentru a dobândi aptitudini de coaching. Pentru asta, trebuie angajat de obicei un coach extern.

Câteva roluri specifice ale managerului care oferă coaching pentru carieră

Managerii oferă adesea sfaturi de carieră ca parte a îndatoririlor lor profesionale. Dar un manager-coach trebuie să mai îndeplinească și unele roluri specifice:

- *Conceperea și implementarea unor sisteme și standarde de evaluare a performanțelor:* managerul și lucrătorii departamentului de resurse umane au o poziție ideală pentru a oferi angajaților feedback și pentru a-i ajuta să-și clarifice oportunitățile și limitele de dezvoltare în companie. Astfel, pot fi discutate opțiunile și direcțiile evoluției viitoare a organizației, pentru ca angajații să se poată pregăti și să se poată adapta noilor cerințe.
- *Analizarea planurilor actuale și viitoare de carieră.*
- *Stabilirea obiectivelor:* stabilirea obiectivelor este în mare asemănătoare în toate tipurile de coaching, dar în privința coachingului de carieră, managerul are și poziția unică din care poate evalua și discuta nivelul de dedicare al angajatului față de Țelurile sale profesionale. Managerul îl poate îndruma în evaluarea motivațiilor și opțiunilor sale în privința carierei, participând activ la stabilirea obiectivelor și planului de acțiune.
- *Încurajarea și sprijinul sistematic al angajatului pe parcursul implementării strategiilor de carieră convenite.*
- *Lucrul cu angajați care se simt stresați sau nemulțumiți de munca lor:* problemele interpersonale de la locul de muncă (de exemplu neînțelegerile cu colegii sau ceilalți membrii ai echipei) pot afecta negativ performanța cuiva. Coachingul pentru a dezvoltarea capacității de comunicare și pentru găsirea unor căi de rezolvare a conflictelor poate îmbunătăți performanța și-l poate menține pe angajat concentrat asupra traiectoriei carierei sale.

Indicații privind coachingul de carieră

Iată câteva recomandări pentru manageri, în activitatea lor de coaching pentru carieră:

1. Clarificați valorile, interesele și concepțiile angajatului.	9. Pregătiți angajatul pentru viitoarele însărcinări.
2. Clarificați stilul de lucru și preferințele angajatului.	10. Recomandați-i training pentru formarea de noi aptitudini.
3. Acționați ca o "cutie de rezonanță", ascultând și comentând ideile angajatului.	11. Încurajați-l să-și gestioneze singur cariera.
4. Analizați experiența trecută a angajatului.	12. Discutați despre temerile și rezervele angajatului cu privire la eșec, succes etc.
5. Evaluați-i angajatului atuurile și slăbiciunile.	13. Luați în considerare planuri de carieră pe termen lung.
6. Analizați opțiunile și deciziile angajatului.	14. Definiți și fixați țeluri de carieră.
7. Prezentați-i alternative.	15. Întocmiți un plan de acțiune.
8. Stabiliți ce nevoi specifice are pentru îmbunătățirea performanței în muncă.	

Coaching pentru managerii care vor să devină coachi

Cum ajunge un manager să fie coach? Ideal ar fi ca orice manager care dorește să devină coach să participe la un coaching individual, oferit de un coach experimentat, fie din interiorul organizației, fie din afara ei. Coachingul individual permite în

mai mare măsură autocunoașterea: îl orientează pe manager spre o mai bună înțelegere și o mai ușoară acceptare a atuurilor sale, dar și a curențelor, a prejudecăților și a preferințelor sale. Coachingul individual asigură un cadru privat, confidențial, pentru discutarea acestor probleme în mod liber și onest. Mai mult, un manager care a beneficiat de coaching personal va fi primul care va recomanda și altora, cu entuziasm, să adere la programul de coaching al organizației.

Totuși, coachingul individual pentru manageri nu este întotdeauna o abordare viabilă. Mai ales în organizațiile mari, poate să fie mai costisitor și să consume mai mult timp decât coachingul în grup. De aceea, există tendința de a livra coaching în condiții similare workshopurilor, de obicei săptămânal, timp de două ore, opt până la douăsprezece săptămâni. Este însă un program pentru un caz ideal, care însă poate să nu fie potrivit în toate situațiile reale. Uneori, de exemplu, din cauza lipsei de timp și a programului de lucru al managerului, workshopul se poate desfășura intensiv, pe o perioadă de trei-patru zile. Chiar dacă se fac întâlniri ulterioare de monitorizare, nu se poate urmări cum trebuie felul în care se practică noile deprinderi și nici nu se poate oferi un feedback care să contribuie la susținerea schimbării de comportament.

Iată în continuare un rezumat al activităților din cadrul workshopurilor susținute de compania noastră pentru managerii care vor să adopte un stil de coaching.

Workshop: coaching pentru managerii care vor să devină coachi

Scopuri

1. Să formeze manageri-coachi care le pot facilita unor persoane sau echipe dezvoltarea, învățarea și îmbunătățirea performanțelor.
2. Să le ofere managerilor un fundament pentru formarea aptitudinilor de coachi.
3. Să-i ajute pe manageri să înțeleagă ce este coachingul și cum poate oferi noi posibilități pentru creșterea eficacității interacțiunilor de la locul de muncă.
4. Să-i ajute pe manageri să înțeleagă valoarea practică a coachingului ca tehnică de îmbunătățire a performanțelor.
5. Să-i ajute pe manageri să-și dezvolte capacitatea de autocunoaștere și să-și recunoască propriile calități și defecte ca manageri sau lideri.
6. Să-i ajute pe manageri să înțeleagă mai bine procesul de coaching, precum și aptitudinile și tehnicile specifice de coaching.

Participanții

La workshop participă de regulă manageri din eşaloanele superioare și medii, specialiștii departamentelor de resurse umane, managerii de linie și supervizorii. Numărul participanților la un workshop variază de la șase (la un singur coach) până la doisprezece (la doi coachi).

Conținutul atelierului

- Calitățile unui coach de succes (de exemplu, autocunoașterea, deschiderea, răbdarea și capacitatea de a asculta).

- Autocunoașterea managerului — cum să reflecteze la acțiunile sale și cum să-și evalueze atitudinile, comportamentele și aptitudinile, așa cum se manifestă la locul de muncă; autoevaluare și feedback privind performanța sa.
- Ce este coachingul? Prin ce se deosebește de consultanță și mentoring? Tipuri de coaching: directiv sau non-directiv, coaching pentru carieră, pentru îmbunătățirea performanțelor, coaching de corectare. Când trebuie aplicat fiecare tip de coaching?
- Cum se instituie și se stimulează o cultură organizațională care vizează învățarea și dezvoltarea — coachingul ca stil de relație.
- Rolul managerului în calitate de coach — recunoașterea și crearea oportunităților de coaching.
- Coachingul ca și conversație — crearea atmosferei de comunicare și încredere; îmbunătățirea aptitudinilor de comunicare, de exemplu interesul față de interlocutor, adresarea întrebărilor și reflectarea spuselor lui.
- Evaluarea și diagnosticarea deficitului de performanță — definirea problemei, analiza cauzelor posibile, generarea de soluții alternative, stabilirea unor obiective de performanță clare.
- Cum se stabilesc obiectivele și planurile de acțiune.
- Definirea unor strategii eficiente de monitorizare, feedback, evaluare comparativă tip benchmarking, precum și urmărirea aplicării lor.
- Cum învață angajații la locul de muncă — stiluri de învățare, supervizare și feedback.
- Rezolvarea creativă a problemelor — cum pot fi atrași angajații să găsească soluții; cum se poate munci mai creativ și mai eficient în echipă.

- Câteva aptitudini specifice de coaching — feedback, delegare, gestionarea conflictelor, managementul angajaților dificili, managementul stresului, coaching pentru carieră, aptitudini de leadership.

Coaching pentru manageri pentru a deveni coachi

G.P. este directorul unei companii medii din domeniul comerțului cu amănuntul. Deși a participat la cursuri de management, nu prea poate să aplice cunoștințele dobândite acolo în munca lui de zi cu zi. Nu prea delegă sarcini, așa că are de lucru până peste cap. Când se întâmplă să delege ceva, o face numai pentru că pur și simplu nu mai este în stare să facă singur acel lucru. Pasează sarcina respectivă fără să țină seama de persoana în cauză și, drept urmare, stârnește nemulțumiri, iar munca e făcută de mântuială. În timpul unui workshop de coaching pentru manageri, G.P. a recunoscut că atitudinea lui este determinată, pe de o parte, de nevoia de a controla el totul, iar pe de alta, de lipsa de încredere în competența și implicarea personalului. După ce a început să se cunoască mai bine și să accepte că delegarea reprezintă o oportunitate de dezvoltare pentru angajați, care îi face să fie mai implicați și mai loiali, G.P. s-a schimbat cu totul. O sesiune de coaching desfășurată după două luni a arătat (din spusele angajaților și propria lui părere) că G.P. apela la delegare mai des și era mult mai eficace în privința supervizării și feedbackului.

CAPITOLUL 6

Coaching de echipă

Puncte cheie

- Dezvoltarea coachingului de echipă
- Ce înseamnă o echipă bună?
- Când este necesară constituirea unei echipe?
- Tipuri de coaching de echipă
- Câteva calități ale unei echipe reușite
- Etapele formării echipei
- Câteva dificultăți în coachingul de echipă și cum pot fi abordate acestea
- Câteva aptitudini utile unui bun coach de echipă
- Coachingul de echipă — un model în șase pași
- Coaching pentru echipele virtuale

Dezvoltarea coachingului de echipă

Deși o parte importantă a activității unui coach implică o interacțiune individuală cu managerul, se constată o tot mai mare cerere de coaching pentru echipe. Unul dintre motivele principale este faptul că modelul “managerului coach” este adoptat într-un ritm rapid în organizații — așa cum am arătat în Capitolul 5. În al doilea rând, creșterea popularității echipelor autogestionate, multicalificate și multifuncționale le oferă coachilor un front de lucru amplu, pentru a îndruma și susține evoluția și aptitudinile membrilor de echipă. În sfârșit, coachingul de echipă poate fi mai rentabil din punctul de vedere al consumului de bani și timp decât cel individual.

Pe piețele de azi, existența unor echipe de înaltă performanță în culturi organizaționale de înaltă performanță este un imperativ. Coachingul de echipă poate aduce beneficii tuturor celor implicați: companiei, clienților, managerilor și membrilor echipelor. Existența unor echipe de mare eficacitate poate însemna pentru firmă un pas înaintea concurenților ei. În momentul în care echipele și membrii lor încep să-și direcționeze propria activitate spre îndeplinirea unor scopuri comune, compania își îmbunătățește calitatea, își crește productivitatea și-și construiește relații strânse și durabile cu clienții.

Ce înseamnă o echipă bună?

Un grup de persoane care lucrează împreună la un proiect nu constituie în mod necesar o echipă. R. Maddux evidențiază câteva diferențe majore între grupuri și echipe (Tabelul 6.1).

În grupuri:	În echipe:
<ul style="list-style-type: none"> • Oamenii muncesc independent unii de alții. • Se concentrează fiecare asupra lui însuși. • Se manifestă neîncredere și dezacorduri. • Comunicarea este neclară. • Conflictele fie sunt evitate, fie escaladează. • Oamenilor li se pretinde să se conformeze. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oamenii muncesc interdependent. • Au un sentiment al unității și urmăresc țeluri, intenții și misiuni comune. • Se manifestă deschidere și încredere, iar dezacordurile sunt considerate pozitive. • Comunicarea este sinceră și deschisă. • Se recunoaște valoarea conflictelor; există strategii de abordare a conflictelor. • Oamenii își pot exprima liber opiniile.

Tabelul 6.1 Diferențele dintre grupuri și echipe

Două dintre aspectele de mai sus pot fi considerate principalele elemente de diferențiere dintre grupuri și echipe: (a) nivelul înalt de interdependență al membrilor unei echipe, și (b) acceptarea unui scop comun sau gradul în care obiectivele echipei prevalează în fața celor individuale. În cartea lor intitulată *The Wisdom of Teams* (Înțelepciunea echipelor), apărută în 1993, Smith și Katzenbach propun următoarea definiție a echipei:

Un număr mic de oameni cu aptitudini complementare, care se angajează în îndeplinirea unui scop comun, în realizarea unor ținte comune de performanță și în folosirea unei abordări comune, pentru care sunt răspunzători toți membrii echipei.

Când este necesară constituirea unei echipe?

Așa cum nu toate grupurile sunt echipe, nu orice situație necesită lucrul în echipă. Suntem deseori solicitați să concepem seminare și workshopuri speciale pentru clienții noștri internaționali. Una dintre problemele cu care ne-am confruntat a fost să aflăm în ce măsură e potrivit modelul echipei pentru tratarea anumitor situații. Uneori, am recomandat organizațiilor respective să nu apeleze la coaching de echipă, ci la coaching individual, pentru una sau două persoane ce lucrau la un proiect anume.

Un coach angajat să lucreze cu o echipă trebuie să discearnă în ce măsură este adecvat coachingul de echipă pentru anumite probleme. Chiar dacă într-adevăr lucrul în echipă aduce uneori beneficii, ar fi o lipsă de înțelepciune să considerăm că echipa este, în orice condiții, cea mai bună soluție. De fapt există chiar o mulțime de studii care afirmă contrariul. Sunt autori care afirmă că participarea la activități în cadrul unei echipe este stresantă și neproductivă, fiindcă apar lupte pentru putere rareori rezolvate. Echipele autoconduse sunt recunoscute pentru incapacitatea lor de a ajunge la consens și de a lua decizii. În fine, chiar și în unele organizații de vârf, echipele există numai cu numele sau apar conflicte între managerii cu puternice abilități de leadership și echipele performante. Totuși, deși e greșit să se considere că îndeplinirea oricărei sarcini necesită munca în echipă, coachingul de echipă poate fi eficient și motivant și poate îmbunătăți performanțele.

Tipuri de coaching de echipă

Următoarea listă conține tipurile de coaching de echipă pe care le susținem cel mai frecvent.

1. Coachingul pentru managerii care doresc să fie coachi (discutat în detaliu în Capitolul 5).

2. Formarea echipelor — coaching oferit echipelor pentru a le face să lucreze ca niște colective unitare (de exemplu, echipele care se ocupă de branduri dintr-o agenție de publicitate).
3. Coaching pentru liderii de echipă — pentru îmbunătățirea aptitudinilor pentru formarea și conducerea echipei (de exemplu, directorii din instituții, care trebuie să-și conducă propriile departamente).
4. Coaching pentru persoane care nu lucrează în aceeași echipă, dar care se confruntă cu același tip de probleme (de exemplu, gestionarea conflictului sau furnizarea eficace a feedbackului).

Câteva calități ale unei echipe reușite

Chiar dacă fiecare echipă are caracteristicile sale unice, putem numi câteva trăsături comune tuturor echipelor care au performanțe bune.

- *Un scop comun* — un parcurs clar și simțul direcției asigură contextul propice și ghidează acțiunile echipei.
- *Obiective clare și specifice* — un plan de acțiune pus la punct și strategii de atingere a obiectivelor.
- *Fiecare membru își înțelege rolul și are competențele necesare pentru a acționa* — membrii echipei au aptitudini complementare, de exemplu cunoștințe tehnice, capacitatea de a lua decizii, capacitatea de a stabili relații interpersonale.
- *Canale de comunicare deschise* — informațiile și cunoștințele sunt împărtășite de către toți membrii echipei. Comunicarea are loc la timp, este clară și focalizată pe obiectivele strategice ale organizației.
- Membrii se încurajează și se sprijină unii pe alții
- *Flexibilitate* — posibilitatea de a roti membrii în diverse poziții; împărțirea sau transmiterea atribuțiilor de conducere.

- Cunoașterea și utilizarea punctelor forte ale fiecărui membru al echipei; cunoașterea punctelor slabe.
- *Încrederea reciprocă* — împărtășirea ideilor, a cunoștințelor și experienței pentru a face ca echipa să funcționeze mai eficient. Oamenii colaborează, nu se află în competiție.
- *Acceptarea responsabilității pentru rezultatele echipei* — membrii echipei își împart succesul și nu fug de răspundere dacă lucrurile merg rău. Membrii echipei pot să lucreze ca echipă și dacă nu sunt împreună, și pot să se ocupe de diverse secvențe ale activității, nu numai să ducă la îndeplinire o sarcină care necesită prezența tuturor în același loc.
- *Consecvența* — membrii echipei muncesc și obțin consecvent rezultate conform potențialului lor.

Coaching de echipă

V.A. este coach pentru manageri și este specializată în echipe. A fost angajată de o mare companie națională de retail să lucreze cu un grup de manageri din conducere — manageri de departamente care formau o echipă națională de planificare strategică. Dar echipa respectivă exista numai cu numele. Canalele de comunicare erau ineficiente, membrii echipei aveau agende ascunse și nu prea exista sentimentul coeziunii și unității între ei. În timpul primelor sesiuni de coaching de echipă, a fost evident că la baza neputinței echipei de a obține succese erau diferențele individuale și “conflictele de personalitate”. Totuși, pentru V.A. a fost vizibil că ceea ce îi lipsea echipei era leadershipul “de sus”. Viziunea, misiunea, obiectivele și prioritățile organizației erau vagi, iar echipa nu-și stabilise niciodată cu claritate propriile obiective și responsabilități. Mai întâi, V.A. a lucrat cu membrii echipei pentru examinarea viziunii strategice și valorilor organizației. Numai după ce au fost în stare să-și poziționeze scopurile și obiectivele în

contextul organizațional mai larg, membrii echipei au simțit că sunt competenți și au abordat cu însoflete problemele interpersonale și de procedură care blocau dezvoltarea și eficacitatea echipei.

Etapele formării echipei

O echipă poate fi privită ca un organism care trece prin diferite stadii de formare și creștere. Deși fiecare echipă are caracteristicile sale unice, este general acceptat că majoritatea echipelor trec prin cinci etape de dezvoltare: (1) *formarea*, (2) *răbufnirea*, (3) *normarea*, (4) *funcționarea* și (5) *destrămarea*. Tabelul 6.2 descrie aceste cinci etape, făcând referiri la comportamentul membrilor echipei, precum și la rolul coachului pe parcursul fiecărei etape.

Etapa	Membrii echipei	Rolul coachului
Formarea	Simt nevoia să se simtă incluși.	Dezvoltă sentimentul apartenenței/coeziunii. Încurajează implicarea.
	Se simt presați să se conformeze.	Încurajează diferențierea rolurilor,
	Sunt nesiguri în privința rolurilor.	Mai mult directiv decât facilitator, clarifică regulile și așteptările.
	Se bazează pe coach.	Clarifică regulile, oferă modelele comportamentale așteptate
	Sunt neliniștiți în privința intenției și scopurilor.	Clarifică sarcinile, scopurile, obiectivele, planurile de acțiune. Stabilește modul de măsurare a performanței. Stabilește mecanismele de feedback. Stabilește obiective realizabile pe termen scurt.

Etapa	Membrii echipei	Rolul coachului
Răbufnirea	Atacă autoritatea/competența coachului.	Oferă o îndrumare non-defensivă, corectă și fermă.
	Încearcă să impună voința individuală în fața echipei.	Recunoaște diferențele individuale. Încurajează interdependența.
	Declanșează conflicte.	Își folosește aptitudinile de abordare a conflictelor.
	Sunt defensivi în fața feedbackului.	Recurge la un feedback pozitiv cu caracter "corectiv".
	Își testează limitele.	Mentține echilibrul dintre armonie și dezacordul /neînțelegerea productivă.
	Opun rezistență discuțiilor.	Îi încurajează pe membrii echipei să recunoască și să dezvolte procesele de echipă.
Normarea	Apar normele grupului.	Încurajează coeziunea, remediază eventualele "dăune" din faza de răbufnire.
	Se concentrează asupra scopurilor și rezultatelor urmărite și se bucură de feedback.	Stimulează concentrarea și feedbackul, fixează obiective și mai provocatoare.
	Încep să se manifeste încrederea, munca în comun, armonia.	Nu trebuie să dea înapoi de teamă că vor reveni stările anterioare, din etapa de răbufnire.
Funcționarea	Echipa începe să funcționeze, realizând sarcinile comune.	Recunoaște contribuțiile individuale.
	Posibil să apară "gândirea de grup" și nerecunoașterea contribuțiilor individuale.	Atacă manifestările "gândirii de grup". Stimulează soluționarea creativă a problemelor.

Etapa	Membrii echipei	Rolul coachului
	Poate apărea demotivarea membrilor.	Încearcă să mențină concentrarea spre scop a echipei. Stabilește obiective și mai ambițioase.
Destrămarea	Sarcinile sunt îndeplinite, echipa se desființează.	Stimulează dezvoltarea personală și transferului aptitudinilor dobândite în cadrul altor situații.
	Oamenii au sentimente de separare și pierdere.	Recunoaște și discută aspectele emoționale. Rărește treptat ședințele de echipă, în loc să le sisteze brusc.

Tabelul 6.2 Cele cinci stadii ale formării echipei

Câteva dificultăți în coachingul de echipă și cum pot fi abordate acestea

Fiecare echipă este altfel. Însușirile personale ale membrilor echipei fac să existe diferențe marcante în dinamica diverselor echipe. Este evident imposibil să luăm în considerare toate variabilele care pot avea impact negativ asupra proceselor și performanței unei echipe, dar putem totuși identifica unele obstacole posibile, ca să atragem atenția coachilor asupra lor. Aceste obstacole au de-a face cu:

1. obiectivele și așteptările oamenilor;
 2. rolurile membrilor echipei;
 3. sisteme și proceduri;
 4. problemele interpersonale.
1. *Probleme legate de obiectivele și așteptările oamenilor* — scopul și obiectivele coachingului de echipă s-ar putea să nu fi

fost clarificate. Obiectivele pot să nu fie realiste și, foarte important, să nu fie în rezonanță cu valorile personale ale membrilor echipei.

Ce e de făcut? Unul dintre rolurile principale ale unui coach de echipă este să se asigure că a alocat suficient timp — atât în întrevederile individuale, cât și în cele de grup — pentru a determina implicarea oamenilor în realizarea obiectivelor și pentru abordarea rezistenței lor. Abordarea implicării în activitatea echipei trebuie să existe pe tot parcursul procesului de coaching. Scopurile de ansamblu trebuie să fie analizate și reconsiderate periodic, iar obiectivele fiecărei întruniri trebuie să fie stabilite la începutul acesteia și apoi revăzute în sesiunea următoare. Asemenea proceduri nu numai că îi mențin pe coach și pe membrii echipei pe traseul convenit, dar le și oferă regulat ocazia de a consolida succesele și de a găsi strategii alternative în cazul eșecurilor.

2. *Probleme legate de rolurile oamenilor* — rolurile membrilor echipei pot să nu fi fost clar delimitate în organizație. Este posibil ca rolurile să se suprapună, să fie nepotrivite sau să nu aibă legătură cu abilitățile fiecăruia. Apar probleme specifice în cazul lucrului cu echipele autoconduse. În astfel de echipe, rolul liderului se schimbă de la cel de conducere la cel de coaching sau facilitare. Unii lideri pot crede că membrii echipei nu sunt capabili să se autoconducă sau că poziția lor de supervizare poate fi în pericol. Identitatea membrilor echipei poate fi și ea amenințată, iar ei pot să refuze să-și asume mai multă responsabilitate.

Ce e de făcut? Uneori coachul poate ajunge la concluzia că echipa în cauză are performanțe slabe pentru că membrii săi sunt greșit plasați în organizație — sau așa consideră ei înșiși. O astfel de situație poate conduce la un conflict de interese. Deși este imperios necesar ca membrilor echipei să li se asigure confidențialitatea procesului de coaching, s-ar putea să fie nevoie de implicarea conducerii organizației,

dacă se dovedesc necesare unele schimbări de structură. O modalitate de a rezolva o astfel de situație posibil dificilă este să se obțină acceptul echipei de a invita conducerea la o ședință de coaching în care să se prezinte problemele întâmpinate. Evident, o astfel de tactică are succes acolo unde există deja o cultură a coachingului și unde conducerea acceptă coachingul și îl susține în mod vizibil. Liderii echipelor autoconduse pot avea nevoie de coaching individual din partea managerilor lor direcți, aflați în roluri de coachi. Coachul echipei trebuie să evalueze cât de realiste sunt temerile oamenilor privind capacitatea de autoconducere a echipei. S-ar putea ca membrii echipei să nu aibă calificările tehnice cerute, caz în care coachul poate recomanda programe de training și dezvoltare personală. Apoi, rostul formării unei echipe autoconduse trebuie cântărit comparativ cu cel al formării unei echipe cu lider unic.

3. *Probleme legate de sisteme și proceduri* — am constatat din experiența noastră că de multe ori nu există un consens în privința modalităților de realizare a obiectivelor. Sistemele organizaționale pot fi învechite sau prea complicate; procedurile de lucru pot fi slab documentate.
Ce e de făcut? Se pot organiza sesiuni de brainstorming, exerciții de rezolvare a problemelor și de folosire a metodei hărților mentale. Acestea sunt câteva tehnici pe care coachul le are la dispoziție pentru a defini și redefini procedurile și sistemele organizației. Dar cum am spus și mai sus, dacă sunt necesare schimbări structurale majore, poate fi nevoie de intervenția conducerii organizației.
4. *Probleme interpersonale* — acestea au impact asupra echipelor de înaltă performanță. Printre ele se numără:
 - (a) *Teama de schimbare* — unii oameni se pot teme că schimbarea îi va face să-și piardă puterea sau statutul (v. și Capitolul 10 pentru o abordare detaliată a schimbării).

- (b) *Competiția internă* — deși competiția e necesară și inevitabilă în mediul de afaceri și ne îmboldește spre realizări tot mai mari, ne poate duce, dacă este excesivă, la atitudini tip câștig-pierdere sau la lupte pentru putere, statut ori resurse.

Ce e de făcut? Competiția dintre mai multe echipe care lucrează la proiecte similare, de exemplu, trebuie descurajată. Manevrele politice interne și conflictul inhibă abordarea creativă în rezolvarea problemelor.

- (c) *Agendele ascunse, luptele teritoriale și neîncrederea în colegii de echipă.*

Ce e de făcut? Rolul coachului este să creeze un mediu sigur, unde deschiderea și onestitatea să fie o regulă. Trebuie examinate și confruntate agendele ascunse, stabilind ce anume vrea fiecare, de ce se teme, ce vrea să evite. Deși sesiunile de coaching de echipă nu înseamnă terapie de grup, iar coachul nu este psihanalist sau confesor, dezvoltarea sinceră a ceea ce cred membrii echipei este esențială pentru a le permite să treacă de la preocupările personale la încrederea în colegi și la atingerea obiectivelor.

- (d) *Dinamica grupului* — deși nu are neapărat nevoie de cunoștințe aprofundate în domeniul psihodinamicii grupurilor sau de o experiență în acest sens, coachul care se ocupă de echipă trebuie să fie întrucâtva familiarizat cu astfel de aspecte.

Ce de făcut? Poate cea mai importantă problemă care trebuie abordată în cazul echipelor este intensul proces de transfer pozitiv către coach. S-ar putea manifesta prin dorința unui membru al echipei de a fi "favoritul coachului". Coachul trebuie să răspundă cu sensibilitate, însă fără a favoriza sau a respinge persoana (prin contra-transfer). Contra-transferul mai poate însemna și nevoia coachului de a fi agreat, iubit, de a avea controlul, de a fi considerat "expertul". De asemenea, stilul personal al coachului de a rezolva conflictele poate avea impact asupra echipei. Unul

dintre rolurile coachului este să gestioneze tensiunile și să le combată. Dacă un coach are dorința conștientă sau inconștientă de a evita conflictele, de exemplu, ar putea să treacă prea ușor peste disensiuni sau să se mulțumească cu un consens superficial. Ca urmare, ostilitatea inconștientă poate avea ca efect o stare conflictuală prelungită și, de fapt, nerezolvată în cadrul întâlnirilor echipei.

Iată câteva alte posibile mecanisme defensive ale membrilor unei echipe:

Fuga	Lupta	Coalizarea
Retragerea	Proiecția	Formarea de bisericuțe
Intellectualizarea	Chestionarea	Căutarea de țapi ispășitori
Generalizarea	Competiția/blamarea	

Ce de făcut? Unele dintre aceste mecanisme defensive sunt inconștiente și, ca urmare, deseori persoanele respective nici nu-și dau seama de tiparele sau motivele comportamentului lor. Un coach sensibil, atent, se poate referi în mod deschis la aceste comportamente printr-o abordare obiectivă, necritică, și poate să le situeze în contextul proceselor de grup, în loc să le atribuie unei "patologii" a persoanei în cauză. Descoperirea acestor manifestări defensive le oferă oamenilor oportunitatea de a-și formula temerile și neliniștile și de a vorbi deschis despre ele. Un coach foarte competent acționează ca un recipient al anxietăților oamenilor, pe care le returnează într-o formă mai lesne de controlat; totodată acționează în așa fel încât oamenii să poată avea un dialog autentic și de calitate.

- (e) *Probleme emoționale ale membrilor echipei* — un membru al echipei poate să manifeste probleme emoționale diferite sau mai grave decât cele discutate mai sus.

Ce e de făcut? În cazul în care coachul apreciază că un anumit comportament este "clinic", trebuie implicată conducerea organizației respective, iar persoanei în cauză să

i se recomande un specialist. Dacă persoana respectivă are probleme legate de lucrul într-o echipă — din cauza presiunilor, de exemplu — este indicat să înceapă un program de coaching individual, în paralel cu cel de coaching pentru echipă. Persoana respectivă poate să nu aibă abilități interpersonale prea bune și să fie nepopular printre colegi, care îl exclud. Este posibil ca ceilalți membri ai echipei să nu le convină că respectivului coleg ("neafiliat") i se oferă coaching individual, așa că poate fi mai înțelept să i se recomande un coach diferit.

Avertisment: deși existența cunoștințelor și aptitudinilor necesare în abordarea dinamicii grupurilor și a proceselor aferente poate contribui la succesul coachingului de echipă, un coach trebuie să rețină avertismentului lui Katzenbach, care spune că scopul întâlnirilor unei echipe este îmbunătățirea performanței în activitatea prestată!

Câteva aptitudini utile unui bun coach de echipă

Pe lângă calitățile uzuale ale unui coach de succes, discutate în Capitolul 2, pentru coachingul de echipă sunt necesare și câteva competențe specifice. Un bun coach de echipă trebuie:

1. Să înțeleagă și să aprecieze dinamica echipei.
2. Să recunoască și să-și evalueze propriile atuuri și slăbiciuni, ca și pe ale membrilor echipei.
3. Să-i poată face pe oameni să se angajeze față de o viziune și un țel comun.
4. Să se concentreze asupra performanței și asupra realizării unor sarcini ambițioase, solicitante și provocatoare.
5. Să aibă bune aptitudini de comunicare — pentru ascultare, punerea de întrebări și verificarea presupunerilor.
6. Să fie flexibil, adoptând fie un stil facilitator, fie unul directiv, în funcție de situație.

7. Să fie dispus să discute liber și deschis și să-i încurajeze pe oameni să-și exprime punctele de vedere individuale și dezacordurile.
8. Să se străduiască întotdeauna să-i mute pe oameni de la conflict la un proces decizional consensual.
9. Să le ofere oamenilor oportunități de învățare: să încurajeze învățarea independentă (punând accent mai mult pe procesul de învățare, decât pe ceea ce se învață).
10. Să le ofere oamenilor feedback sistematic: să le analizeze performanța, să-i recompenseze pentru realizări și să facă echipa să se concentreze asupra obiectivelor și viziunii.

Coachingul de echipă — un model în șase pași

Următorul model de coaching de echipă (v. și Figura 6.1) este o versiune a metodei pe care o oferim în cadrul trainingurilor noastre pentru profesioniștii care doresc să devină coachi.

Pasul 1 — Întâlnirile cu conducerea

Este esențial ca un coach de echipă să plaseze intervenția de coaching în contextul programului, nevoilor și resurselor organizației. El trebuie să discute cu conducerea acesteia componența echipei, precum și logistica întâlnirilor de coaching. Acest lucru se produce în trei faze:

1. Coachul are de determinat următoarele aspecte:
 - Este coachingul de echipă cea mai potrivită modalitate de a realiza intervenția vizată? Nu cumva s-ar obține mai eficient schimbarea dorită prin coaching individual?
 - De ce are nevoie organizația? Se vizează niște ținte clare pentru intervenția respectivă, sau există doar o idee vagă despre ceea ce ar trebui făcut? Are coachul acces la informații și posibilitatea de a discuta cu oamenii pentru a putea înțelege sistemul? Poate stabili căi de

comunicare cu echipa și cu alte grupuri și departamente din organizație? Nu cumva activitatea de coaching este un secret în cadrul organizației?

- Are organizația resurse să sprijine coachingul? Poate organizația să sprijine schimbarea? Vor putea schimba-re și sprijinul acordat acestuia să ducă la modificarea procedurilor și sistemelor de lucru și să ofere echipei resursele necesare atingerii scopurilor ei? Sunt ceilalți membri ai organizației (care nu fac parte din echipă) de acord cu scopurile și obiectivele echipei și se manifestă vizibil în favoarea lor?

2. Coachul trebuie apoi să evalueze în ce măsură sunt potrivite persoanele vizate să formeze echipa.

Un coach are doar rareori norocul să participe la selecția membrilor unei echipe. Cel mai adesea este vorba de o echipă deja existentă sau de faptul că participarea la aceasta este determinată de poziția oamenilor în structura organizației. Totuși, succesul coachingului de echipă depinde până la un punct de membrii echipei respective. Probabil că nu există un membru de echipă "perfect"; în schimb există oameni cu însușiri care îi fac să nu fie deloc potriviți pentru munca în echipă: cei incapabili să se subordoneze, orgolioșii, ostilii, individualiștii, singuraticii etc.

Pe lângă tipul de personalitate al membrilor echipei, există încă un factor care influențează eficacitatea unei echipei, și anume mărimea ei. Din experiența noastră în lucrul cu echipe din organizații mici sau mari, putem spune că echipele mai mici funcționează în general mai bine, au mai multe rezultate bune și sunt mai ușor de îndrumat. E recomandabil ca o echipă să fie formată din cinci până la șapte membrii. Facem din nou precizarea că mărimea echipei poate să nu fie controlată de coach, dar conducerea trebuie informată de problemele pe care le ridică echipele prea mari.

3. Coachul trebuie să stabilească procedurile de evaluare, evaluare comparativă, feedback și raportare, de exemplu:

- Cum se va discuta cu membrii echipei, înaintea începerii sesiunilor de coaching, separat sau în grup?
- Va exista un coaching individual care să se desfășoare în paralel sau după cel de echipă? Dacă da, cine îl va asigura?
- Se va face membrilor echipei o evaluare individuală? Ce formă va avea această evaluare? Cine va avea acces la datele respective? Vor exista rapoarte scrise privind echipa și/sau membrii ei? Ce condiții de confidențialitate trebuie respectate?
- Unde se vor desfășura întâlnirile echipei? Cât de des? Pe ce perioadă? Există vreo procedură prin care să se asigure participarea?

Pasul 2 — Întâlniri individuale cu fiecare membru al echipei

Acest pas este *crucial* pentru succesul oricărei intervenții de coaching de echipă. Cu toate asigurările pe care le-ar da organizația că toți membrii au fost informați despre scopul coachingului, despre procesul în sine și despre beneficiile aduse, nu este deloc ieșit din comun pentru un coach să întâlnească o echipă ostilă, neliniștită, care știe foarte puțin despre coaching și care crede că i se acordă coaching din cauza unor lipsuri sau a slabei performanțe. Astfel se irosește un timp prețios într-un proces de informare a echipei și de liniștire a membrilor ei.

Aceste probleme pot fi eliminate printr-un briefing individual de circa 20-30 de minute cu fiecare membru al echipei. Oamenii pot primi câte un "manual de utilizare" pentru coaching (ce înseamnă coachingul, la ce se pot aștepta de la el, care sunt procedurile de evaluare, care este rolul coachului, care este agenda activităților). Se pot discuta eventualele rezerve ale oamenilor și, pe lângă pregătirea lor pentru viitoarea expe-

riență de coaching, se pot obține informații valoroase despre problemele care apar în cursul sesiunilor cu echipa.

Pasul 3 — Prima întâlnire cu echipa

1. Coachul trebuie să arate clar că înțelege nesiguranța participanților, să încurajeze exprimarea liberă a opiniilor și să se arate dornic să-i asculte și să afle informații de la ei. Indiferent dacă membrii echipei au lucrat sau nu împreună înainte, la începutul primei sesiuni de coaching se manifestă întotdeauna o anumită stinghereală. Noi folosim un exercițiu extrem de încălzire foarte util, care îndepărtează barierele și creează un bun climat de comunicare între participanți.

Exercițiu

O modalitate de spargere a gheții

Membrii echipei formează perechi care își pună reciproc întrebările de mai jos. Fiecare își notează răspunsurile coechipierului, după care îl prezintă echipei.

Cum vă numiți?

Ce funcție aveți?

Care sunt principalele dumneavoastră atribuții?

.....

Ce hobiuri aveți și ce vă place să faceți în timpul liber?

.....

Care este principalul dumneavoastră atu?.....

Care este principala dumneavoastră slăbiciune?.....

Relatați pe scurt momentul în care ați simțit că aveți cel mai mare succes.

.....

Prin ce vă deosebiți de alți oameni?

Ce intervenție de echipă credeți că ar avea succes în situația de față?

.....

2. Coachul își definește apoi propriul rol:

Facilitare	Monitorizare	Coordonare
Rezolvarea problemelor	Obiective	Activitățile echipei
Managementul conflictului	Obstacole	Legătura cu conducerea
Relațiile interpersonale	Realizări	

Iată o definiție utilă, care poate fi scrisă pe flipchart:

Rolul principal al unui coach este să intervină în discuție cu intenția de a îmbunătăți modul în care grupul interacționează sau gândește. Coachul nu are rolul de a oferi echipei răspunsuri sau sfaturi tehnice, ci de a-i stimula pe oameni să găsească răspunsuri proprii prin dialog și colaborare.

(Hargrove 1995)

3. Coachul trebuie să clarifice condițiile de confidențialitate. De exemplu:
 - să stabilească ce rapoarte vor fi înaintate conducerii (dacă este cazul);
 - să stabilească ce informații vor conține aceste rapoarte;
 - să obțină consimțământul membrilor echipei ca tot ce se întâmplă în timpul întâlnirilor să rămână doar în echipă și să nu fie discutat cu persoane din afara echipei.
4. Coachul trebuie să-și clarifice propriile așteptări și să discute anumite aspecte legate de participarea echipei la coaching:
 - regulile privind prezența la ședințele de coaching;
 - ce se întâmplă dacă prestația unui membru al echipei nu se ridică la nivelul așteptărilor;
 - interzicerea acuzațiilor dintre membrii în cursul ședințelor de coaching;
 - asigurarea că toate ideile vor fi ascultate cu aceeași atenție;

- participarea coachului la întâlnirile uzuale ale echipei ori la diverse prezentări;
 - temele pentru acasă;
 - care va fi structura ședințelor de coaching: interactive, non-didactice, tip workshop, cu exerciții etc.
5. Coachul obține acordul participanților cu privire la obiectivele ședințelor de coaching. De exemplu, se pot scrie pe flipchart următoarele subiecte:

Nevoi și dorințe personale De ce ne aflăm aici?

Rățiunea de a fi a echipei Care sunt scopurile noastre?

Coachul poate obține apoi consensul participanților în privința scopurilor și obiectivelor echipei, precum și ale coachingului de echipă.

6. După discutarea procedurilor de evaluare individuală, coachul le distribuie participanților chestionare. Iată câteva tipuri utile de chestionare:
- Chestionarul privind dezvoltarea echipei — le oferă membrilor echipei indicii despre cum acționează fiecare în cadrul acesteia, la momentul respectiv.
 - Chestionar asupra aptitudinilor pentru formarea echipei — identifică punctele tari și slabe relativ la atitudinile pentru formarea echipei).
 - Indicatorul tipologic Myers-Briggs (MBTI) — determină preferințele participanților cu privire la primirea informațiilor, luarea deciziilor, orientarea în viață etc.
 - Chestionarul privind orientarea față de relațiile interpersonale fundamentale (FIRO, de la *Fundamental Interpersonal Relations Orientation*) — determină gradul de includere, control, deschidere; este util în evaluarea membrilor echipei și a coachilor.

Pasul 4 — A doua întâlnire cu echipa

La a doua întâlnire cu echipa, coachul are de făcut următoarele lucruri:

1. Le oferă participanților un feedback pe baza chestionarelor de evaluare.
2. Analizează și stimulează angajamentul oamenilor față de îndeplinirea scopurilor și viziunii.
3. Examinează posibilele reticențe ale oamenilor față de scopurile propuse.

Dintre exercițiile de mai jos, primul prezintă o metodă colectivă simplă de stabilire a obiectivelor și de soluționare a problemelor în vederea îndeplinirii scopurilor convenite. Așa cum vom vedea în Capitolul 10, este util pentru coach să dedice o sesiune de coaching examinării posibilelor convingeri și păreri deformate ale oamenilor, care ar putea să le pună piedici, să-i saboteze pe unii dintre ei. O gândire distorsionată poate să împiedice dezvoltarea și funcționarea echipei. Al doilea exercițiu este, așa cum ne-a arătat experiența noastră, foarte util, pentru că promovează autocunoașterea și duce la diminuarea rezistenței oamenilor față de coaching, crescând totodată gradul de participare al membrilor echipei.

Exercițiu

Pe o tablă albă, coachul scrie următorii termeni:

OBIECTIVE OBSTACOLE SOLUȚII

Se cere apoi fiecărui participant să-și scrie propriile idei despre fiecare dintre aceste categorii. Apoi, printr-un brainstorming, echipa ajunge la un consens în privința celor trei categorii.

Exercițiu

Pe o foaie de flipchart, coachul scrie opt erori cognitive uzuale (de exemplu, "Nimeni nu îmi cere sfatul", "Dacă deleg, pierd controlul", "Trebuie să simt iubire și aprobare din partea tuturor persoanelor importante din viața mea", "Dacă vrei ca un lucru să fie dus la bun sfârșit, fă-l singur"). Apoi fiecare participant își alege câte o astfel de convingere autorestrictivă din listă și îi acordă o notă între 1 (foarte mult) și 6 (deloc), relativ la modul în care îi influențează viața. Apoi întreaga echipă este antrenată în discutarea și atacarea acestor convingeri autorestrictive.

Pasul 5 — Sesiunile de coaching

Formatul cel mai eficient de coaching de echipă este cel de workshop — cu grupuri de șase, șapte persoane cu un singur coach, sau de zece, douăsprezece persoane cu doi coachi. Dacă numărul participanților este mai mare și există un singur coach, sesiunile de coaching încep să devină prea didactice, procesul nu este suficient de flexibil și devine mai degrabă training decât coaching.

Iată câteva subiecte de coaching de echipă:

- cum se oferă feedbackul;
 - cum pot fi îmbunătățite competențele oamenilor la locul de muncă;
 - cum poți deveni un lider eficient;
 - cum trebuie tratate persoanele dificile;
 - cum se alcătuiește o echipă performantă.
1. Mai întâi, coachul stabilește un scop și un plan de acțiune pentru sesiunea de coaching. De exemplu, scopul poate fi înțelegerea principiilor unui feedback eficient. Planul de acțiune cuprinde: (a) efectuarea unui exercițiu de furnizare a feedbackului, în cadrul unui workshop; (b) în săptămâna de după sesiunea de coaching, fiecare membru al echipei are

de oferit feedback cuiva din cadrul organizației, conform principiilor învățate la workshop, după care trebuie să scrie un scurt raport privind modul cum a decurs interacțiunea respectivă și să dialogheze pe această temă cu ceilalți, la următoarea sesiune de coaching de echipă.

2. Exercițiul de mai jos are rostul de a-i familiariza pe membrii echipei cu modelul de feedback prezentat în Capitolul 5.

Exercițiu**Cum se furnizează feedbackul**

Membrii echipei formează perechi. Fiecare participant primește o copie a modelului de feedback prezentat în Capitolul 5 (v. Figura 5.3); de asemenea, le este prezentat un document care conține un scenariu despre un personaj pe nume Sidney S.

Timpul alocat pentru citirea scenariului este de 15 minute.

Scenariu: Sidney S. este managerul unui departament mare dintr-o firmă de retail de mărime medie. În acest an s-a introdus un sistem nou de evaluare a performanței angajaților, iar Sidney are acum de oferit feedback celor douăzeci de angajați pe care îi conduce. Sidney nu a avut parte de prea multe instruiri de management și are obiceiul să se ferească de confruntări. De aceea, de o lună tot amână acțiunea respectivă.

Materialul furnizat participanților cere fiecărei perechi să discute următoarele aspecte:

- Care ar putea fi cauzele ezitărilor lui Sidney?
- Ce ar putea face ca să și le învingă?
- Ce resurse i-ar trebui lui Sidney?
- Ce principii de bază ale feedbackului ar trebui să aplice Sidney?

În sfârșit, fiecare pereche își prezintă ideile în fața echipei. Coachul scrie pe flipchart răspunsurile fiecărei

perechi, după care se discută în plen despre ele, în ideea de a se ajunge la un consens în privința lor.

3. Coachul recapitulează ce s-a asimilat, ce au învățat participanții.
4. Coachul cere acordul participanților în legătură cu "tema pentru acasă": pe parcursul săptămânii ce va urma, fiecare membru al echipei va oferi feedback cuiva din personalul organizației, folosind modelul de feedback și celelalte informații pe care le-a obținut în sesiunea de coaching.
5. Se continuă ședințele săptămânale de coaching. Coachingul de echipă poate avea loc fie săptămânal (o oră și jumătate până la două ore pe săptămână, în funcție de programul stabilit), sau poate fi un program intensiv de două zile. Deși a doua variantă este evident mai convenabilă pentru coach, din punctul de vedere al timpului, s-ar putea ca unele organizații să nu poată acorda două zile libere întregii echipe. În plus, sesiunile săptămânale permit monitorizare continuă și feedback. Coachul și colegii de echipă îl pot sprijini și încuraja pe fiecare participant pe parcursul unui proces de schimbare uneori dificil și necesitând noi comportamente.
6. Durata și frecvențele sesiunilor de coaching sunt fixate încă înainte de începerea lor. Dacă nu se ocupă cum trebuie de pregătirea etapei finale, cea a despărțirii participanților, coachul poate constata că ultima sesiune este și cea mai dificilă. Membrii echipei pot să trăiască momente de nesiguranță și neliniște din cauza despărțirii ce urmează, simțindu-se chiar abandonați. Pentru a preîntâmpina astfel de probleme, coachul trebuie:
 - să le ofere oamenilor un cadru în care să-și exprime aceste sentimente, normale pentru legăturile create în procesul de formare a echipei;
 - să recapituleze și să evalueze performanțele echipei în comparație cu așteptările și obiectivele fixate (de exemplu, ce rezultate au fost obținute, cum au fost ob-

ținute, ce strategii au avut succes și de ce, ce așteptări și obiective nu au fost atinse, dacă membrii echipei se simt responsabili de succesele lor etc.);

- să demonstreze pe baza exemplurilor din feedbackul oferit în echipă și din rezultatele temelor de casă cum s-a produs transferul aptitudinilor dobândite în timpul sesiunilor de coaching, echipându-i pe participanți cu capacitatea de a acționa individual, cu competență, asupra altor probleme care pot să apară în viitor.

Pasul 6 — Feedbackul către conducere

Detaliile modului în care se oferă feedback conducerii (persoanele care trebuie informate, subiectele asupra cărora se face informarea, momentele și frecvența informărilor) sunt stabilite încă înainte de începerea sesiunilor de coaching. Coachul analizează periodic progresul echipei, informând conducerea după cum s-a convenit (de exemplu, de două ori într-o intervenție de coaching de 12 săptămâni) și, dacă este necesar, recomandă coaching individual sau continuarea coachingului de echipă.

Primul raport către conducere trebuie să includă:

- aspectele de fond ale coachingului echipei;
- metodele de evaluare folosite și problemele generale apărute;
- planul de acțiune nr. 1;
- rezultatele obținute — ce anume s-a tratat sau s-a realizat până la acea dată;
- un rezumat și un set de recomandări;
- o propunere pentru planul de acțiune nr. 2 cu privire la următoarele sesiuni de coaching.

Al doilea raport către conducere trebuie să cuprindă:

- planul de acțiune nr. 2;
- rezultatele obținute;

- un rezumat și un set de recomandări;
- măsurile de continuare: coaching de echipă sau individual.

Pasul 1 Întâlnirea cu conducerea	Pasul 2 Întâlniri separate cu fiecare membru al echipei	Pasul 3 Prima întâlnire cu echipa
<ul style="list-style-type: none"> • Când este necesară munca în echipă. • Clarificarea nevoilor și resurselor organizației. • Găsirea persoanelor pentru formarea echipei. • Stabilirea metodelor de evaluare, a etaloanelor și a procedurilor de raportare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crearea climatului de comunicare și apropiere. • Explicarea rostului coachingului (roluri, agendă). • Strângerea de informații. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discutarea incertitudinilor oamenilor. • Clarificarea rolurilor/așteptărilor. • Stabilirea condițiilor de confidențialitate. • Convenirea unor obiective. • Distribuirea chestionarelor de evaluare.
Pasul 4 A doua întâlnire cu echipa	Pasul 5 Sesiunile formale de coaching	Pasul 6 Feedback oferit conducerii
<ul style="list-style-type: none"> • Prezentarea feedbackului pe baza chestionarelor. • Încurajarea angajamentului în realizarea scopurilor și viziunii. • Examinarea reticențelor cu privire la scopuri. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea scopurilor și a planului de acțiune pentru sesiunile de coaching. • Exerciții de grup, discuții etc. • Analiză, prezentarea feedbackului. • Continuarea ciclului de coaching săptămânal. • Ultima întâlnire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informarea periodică a conducerii cu privire la evoluția echipei. • Formularea de recomandări privind coachingul viitor (la nivel de echipă sau individual).

Figura 6.1 Un model în 6 pași pentru coachingul de echipă

Coaching pentru echipele virtuale

Tehnologia informației (IT) a transformat din temelie regulile după care se fac afacerile: a contribuit la apariția unor noi modalități de a conduce, de a comunica și de a munci. Și totuși, mulți manageri din eșaloanele superioare, mai ales dintre cei trecuți de 45 de ani, au prea puține cunoștințe (mai mult sau mai puțin formale) despre leadershipul erei computerelor. În zilele noastre, înțelegerea, capacitatea de a controla și de a folosi tehnologia sunt componente esențiale ale muncii unui manager. Pe lângă capacitatea de a recunoaște și păstra avantajul competitiv oferit de IT, managerii și organizațiile trebuie să înțeleagă și să țină seama de latura umană a tehnologiei: locurile de muncă ale oamenilor, deprinderile și competențele lor, carierele lor. Mecanismul esențial de coordonare a complexelor procese de afaceri de azi s-ar putea să fie relațiile interpersonale, și nu proprietatea sau accesul la tehnologie. Tocmai în această zonă a aptitudinilor personale și de relaționare, precum și a tehnicilor de comunicare, își găsește coachingul cea mai largă aplicare.

Echipele virtuale

Deși termenul de "organizație virtuală" nu a căpătat încă o definiție consecventă și unanim acceptată, conceptul de "echipe virtuale" pare să se refere la acele structuri organizatorice cu interfețe și granițe permeabile, unde echipele se formează rapid și se reorganizează sau se dizolvă în funcție de schimbările survenite pe piață. Echipele virtuale funcționează trecând peste barierele geografice, culturale, personale sau organizaționale, prin tehnologii care pornesc de la e-mail și ajung până la sisteme sofisticate de software, concepute special pentru munca lor. Nu stă în scopul acestei cărți să purtăm o discuție privind beneficiile muncii la distanță, ale birourilor și echipelor virtuale. Rostul acestei scurte secțiuni este de a explora

câteva aspecte legate de oameni și de relațiile lor, care pot avea impact asupra membrilor unei echipe virtuale, precum și de a discuta câteva aptitudini de coaching necesare unui manager de echipă virtuală.

Probleme care au impact asupra membrilor unei echipe virtuale

Echipele virtuale pot suferi și ele din cauza problemelor specifice oricărei echipe (de exemplu, pierderea individualității), ca și din cauza barierelor de comunicare și izolării. Aceste aspecte sunt discutate în continuare.

- Tehnicile de networking se bazează foarte mult pe limbaj, iar limbajul transmis prin mijloace IT diferă mult de cel folosit în interacțiunile față în față, care oferă interlocutorilor o experiență multidimensională. Tehnologia actuală nu prea permite transmiterea nuanțelor create de tonul vocii sau mimică ori gesturi, majoritatea lor rămânând în seama imaginației receptorului. Se pune chiar întrebarea dacă o echipă virtuală poate într-adevăr funcționa cu eficacitate în absența interacțiunilor față în față.
- La fel ca în cazul dinamicii oricăror grupuri mari, interacțiunile virtuale pot duce la pierderea individualității, din cauză că interlocutorii se simt anonimi, părți lipsite de specificitate ale grupului.
- Deși se menționează adesea avantajul creșterii productivității, pentru că membrii echipei virtuale sunt scutiți de participarea la ședințele fără importanță, de socializarea, bârfele și politicile de birou, tocmai astfel de lucruri duc la crearea de legături de camaraderie între ei. În lipsa lor, membrii echipei virtuale se pot simți izolați și înstrăinați.

Aptitudinile de coaching pentru managerii echipelor virtuale

Coachingul membrilor echipelor virtuale necesită multe dintre calitățile și aptitudinile cerute cuiva care oferă coaching față în față. Principiile esențiale ale coachingului, așa cum au fost discutate pe parcursul acestei cărți, se aplică în aceeași măsură și coachingului virtual. Totuși, în cazul echipelor virtuale managerul-coach are de înfruntat câteva provocări suplimentare.

Înainte de a discuta despre lucrul cu echipele virtuale, trebuie să precizăm că în ciuda problemelor personale și interpersonale ce pot să-i afecteze pe membrii lor, echipele virtuale nu produc în mod necesar înstrăinarea membrilor sau întreruperea comunicării. De fapt, în cadrul unor grupuri care comunică prin intermediul computerului se constată că există un dialog mai legat, mai profund și mai cordial decât al altora care comunică față în față, chiar dacă participanții se află în zone culturale și geografice îndepărtate.

Coachingul presupune recunoașterea calităților și competențelor care contribuie la succesul echipelor virtuale, precum și dezvoltarea și îmbunătățirea lor în rândurile membrilor echipei. Factorul crucial în succesul echipelor virtuale este încrederea. Cercetările arată că încrederea între membrii echipei poate fi sădită și întreținută prin:

- comunicarea socială și comunicarea previzibilă;
- comunicarea entuziasmului;
- capacitatea de a face față incertitudinilor din comunicarea electronică;
- un bun leadership;
- inițiativa individuală.

Vom prezenta pe scurt câteva recomandări pe care ar trebui să le aibă în vedere un manager sau un coach când lucrează cu membrii unei echipe virtuale, pentru a le îmbunătăți competențele în cele cinci domenii de mai sus.

1. *Comunicarea socială și comunicarea previzibilă*

Rolul managerului coach: în calitate de coach, managerul trebuie să îndrume echipa în privința a ce și cum comunică. În particular, deprinderea de a comunica regulat, explicit și prompt este esențială pentru membrii echipelor virtuale. De exemplu, a nu răspunde la un e-mail poate să-l facă pe trimițător să se întrebe dacă mesajul a fost sau nu primit, dacă destinatarul a fost ofensat de conținut sau dacă acesta nu este cumva delăsător sau neinteresat de activitatea comună. Coachingul pentru formarea deprinderii de a comunica poate înlătura multe dintre aceste îngrijorări și neliniști.

2. *Comunicarea entuziasmului*

Rolul managerului coach: să-i facă pe oameni să simtă că obiectivele lor se completează între ele, pentru ca toți să participe la activitatea comună de bunăvoie și cu entuziasm. Prin entuziasmul cu care transmite el însuși viziunea și obiectivele organizației, managerul poate să facă din identificarea cu organizația un instrument de legătură între membrii echipei virtuale și între echipe.

3. *Capacitatea de a face față incertitudinilor din comunicarea electronică*

Rolul managerului coach: pentru rolul său de coach, managerul trebuie să posede excelente abilități de prevenire și rezolvare a conflictelor și, în cursul sesiunilor de coaching cu membrii echipei, să fie capabil să recunoască, să evite și să soluționeze conflicte. Disputele potențiale pot fi adesea înlăturate prin recunoașterea timpurie a oricăror seminte de neînțelegere. De exemplu, dacă există un conflict între doi membri, este de preferat ca managerul să se adreseze doar celor doi, în loc să implice întreaga echipă. Este important de observat că managerul-coach este considerat model pentru membrii echipei. Managerul trebuie să gestioneze crizele și incertitudinile rațional, cu calm, într-un demers

vizând rezolvarea problemei, astfel încât să-i inspire pe membrii echipei să se poarte în același fel.

4. *Un bun leadership*

Rolul managerului coach: deși conducerea echipei virtuale este exercitată de manager, pot apărea spontan în cadrul ei și alți lideri, în funcție de situație și de competențele cerute la un moment dat. De aceea, managerul trebuie să le formeze oamenilor săi aptitudini de leadership. Ideal este ca echipa să posede o oarecare flexibilitate — o capacitate de adaptare care să le permită oamenilor să preia prin rotație rolul de lider. Unii oameni, de exemplu, pot refuza să renunțe la control și să se lase conduși de alții. Pe alții, rolul de lider îi intimidă. Coachul trebuie să recunoască și să acționeze asupra stilurilor de leadership preferate de fiecare și asupra atitudinilor privind asumarea sau evitarea poziției de lider.

5. *Inițiativa individuală*

Rolul managerului coach: unul dintre rolurile managerului este să-i aleagă pe oamenii cei mai potriviți să facă parte dintr-o echipă virtuală. Nu oricine se adaptează la activitatea unei astfel de echipe, oricâte aptitudini și competențe profesionale ar avea. Printre însușirile unui bun membru de echipă virtuală se numără responsabilitatea, independența, capacitatea de a se descurca de unul singur, dar și capacitatea de a lucra în mod dependent de munca altora.

Gradul de încredere în forțele proprii, coachul și echipa virtuală

Gradul de încredere în forțele proprii arată în ce măsură se crede cineva capabil să obțină anumite rezultate pe care le dorește. Felul în care își privește cineva forțele proprii îi determină productivitatea ca lucrător virtual, satisfacția în muncă și capacitatea de a colabora cu ceilalți. În general, în multe

organizații și ramuri de activitate, există o corelație sistematică între încrederea oamenilor în forțele proprii și performanțele lor profesionale.

Gradul de încredere în forțele proprii e determinat de mai mulți factori. Unul este cel al realizărilor trecute ale persoanei respective. Punând întotdeauna accentul pe calitățile și nu pe defectele individului, coachul îi scoate în evidență succesele din trecut, mai ales dacă acesta se arată sau se simte nesigur în privința propriei capacități. Apoi încrederea cuiva în forțele proprii este influențată și de faptul că vede la alții un comportament dorit. Și aici coachul trebuie să-i ofere un model. Un alt factor care influențează încrederea cuiva în forțele proprii este influența anturajului. Coachul îi poate oferi recomandări cu privire la comportamentul dorit, și îi poate oferi un model și un feedback util și constructiv în momentul în care persoana în cauză îl adoptă.

Capacitatea de a-i asculta cu empatie pe membrii echipei, de a-i lăsa să-și exprime îngrijorările și îndoielile, de a-i îndruma și sprijini în adoptarea noilor comportamente și deprinderi — toate acestea le pot crește încrederea în forțele proprii.

Printre atribuțiile coachului se poate afla și o instruire avansată în domeniul IT, precum și folosirea tehnologiei existente pentru a le oferi oamenilor un coaching creativ în cadrul echipei virtuale.

PARTEA A TREIA

Competențe pentru coaching

CAPITOLUL 7

Strategii pentru definirea obiectivelor și întocmirea planului de acțiune

Puncte cheie

- Câteva aspecte de luat în considerare la formularea obiectivelor
- Țelul și coachingul
- Valorile și coachingul
- Viziunea și coachingul
- Obiectivele și coachingul
- Întocmirea unui plan de acțiune

Câteva aspecte de luat în considerare la formularea obiectivelor

Acest capitol se referă la strategiile de formulare a unor obiective realizabile și de alcătuire a unui plan de acțiune care să le ducă la îndeplinire. Totuși obiectivele noastre și eforturile pe care le depunem ca să ni le realizăm nu apar pe un loc gol. Obiectivele noastre sunt strâns interconectate cu țelul, valorile și viziunea noastră. Prin urmare, *orice* program de coaching trebuie să se refere la aceste aspecte. În general, există tendința de a aborda țelul, valorile și viziunea mai ales în sesiunile de coaching pentru deprinderile de viață; adesea sunt tema principală a unei sesiuni de coaching. Totuși, așa cum am precizat în Capitolul 4, nu trebuie subestimat locul lor nici în cazul coachingului pentru manageri sau în cel de afaceri. Dacă obiectivele pe care ni le propunem nu sunt în armonie cu dorințele, convingerile și valorile noastre, este puțin probabil să ni le atingem. Astfel, pentru orice proces de coaching este esențial să ne înțelegem și să ne formulăm țelurile, valorile și viziunile. Acest capitol intenționează, așadar, să fie un ghid pentru cei care se ocupă de coachingul de afaceri, de cel pentru manageri și de cel pentru deprinderile de viață.

Țelul și coachingul

Țelul ne oferă o temelie pentru valorile, viziunea și scopurile noastre. Țelul ne definește fiecareia unicitatea în lume. Poziția centrală a țelului în viață este cel mai bine descrisă de filozofia existențială. Teza centrală a existențialismului este că sensul existenței nu ne este dat automat, o dată cu viața, ci este un rezultat al căutării, descoperirii și creării unui țel unic. Țelul este cel care dă sens vieții și faptelor noastre.

Țelul poate să se refere la orice latură a vieții: carieră, sănătate, relații cu cei apropiați nouă și cu ceilalți, familia,

dezvoltarea personală, finanțele, pensionarea, spiritualitatea. Dar nu toți ne putem recunoaște propriul țel ca să acționăm spre îndeplinirea lui. Pentru a-și ajuta interlocutorul să-și afle și să-și dezvăluie țelul, coachul poate să-i pună întrebări asemănătoare celor folosite de psihoterapeuții existențialiști: vă place direcția spre care evoluează viața dumneavoastră? Sunteți mulțumit de ceea ce sunteți acum și de ceea ce veți deveni? Vă apropiați de eul dumneavoastră ideal? Astfel de întrebări sunt legate de însuși miezul existenței noastre în lume. Totuși, ele pot să le pară prea abstracte unor coachi sau clienți mai pragmatici. Pentru a-l ajuta pe client să-și dezvăluie țelul în viață și lucrurile care îi stârnesc pasiunea, coachul mai poate să-i pună și alte întrebări:

- Ce iubiți cu adevărat în viață? Ce vă face să vă simțiți mai viu? Care sunt lucrurile care vă înalță și vă aduc cea mai mare bucurie?
- Care dintre lucrurile pe care le-ați făcut v-au făcut să vă simțiți mândru și profund mulțumit?
- Ce fel de emoții ați trăit atunci?
- Ce aspect al vieții dumneavoastră de acum vă face să vă simțiți împlinit? Familia, relațiile, cariera?

Când coachul și interlocutorul trec la explorarea țelului, ar putea fi util să pornească de la următoarele trei niveluri descriptive:

Nivelul 1: *Nivelul-sursă*, adică nivelul unde căutăm și definim locul de unde izvorăște scopul nostru, de exemplu: care este sensul vieții mele, pentru ce mă trezesc dimineța?

Nivelul 2: *Nivelul-aplicație*, la care punem întrebările: cum ar trebui să trăiesc, cum pot să-mi exprim țelul în viața de zi cu zi, cum să trăiesc în concordanță cu cele mai înalte valori ale mele?

Nivelul 3: *Nivelul-vocație*, la care coachul și clientul încearcă să răspundă la întrebări precum ce talente și apti-

tudini am, cum pot să le folosesc cel mai bine, care este ocupația cea mai potrivită?

Formularea țelului

O dată ce ne-am descoperit țelul, ne poate fi utilă formularea unei *declarații* a țelului. O astfel de declarație a țelului poate servi drept cadru de referință, poate ajuta în luarea deciziilor și poate constitui un temelie în crearea unei viziuni și în definirea unor obiective într-adevăr cu sens.

Pentru unii, dezvăluirea țelului în viață poate fi un proces de durată. Alții pot considera că un subiect legat de țelul în viață este prea abstract, prea "new age" — sau pur și simplu irelevant pentru ceea ce vor să obțină de la coaching. În zona corporatistă, de exemplu, am constatat că de multe ori întrebările referitoare la țeluri sunt primite fie cu un umor disprețuitor, fie cu autoironie, fie chiar cu o ușoară iritare. Dar în calitate de coachi trebuie să insistăm, încurajându-i și ajutându-i pe oameni să descopere și să-și trezească din nou la viață țelurile importante. Cunoașterea țelurilor și certitudinea în privința lor pot fi un ajutor inestimabil pentru persoana în cauză, cu precădere în perioadele de tranziție, de stres și schimbare.

În fine, experiența descoperirii țelurilor noastre poate fi extrem de profundă din punct de vedere emoțional și psihologic. T. Belf notează câteva reacții des întâlnite la clienții cu care a lucrat la formularea unui țel:

- distanțarea — unii clienți nu se pot identifica lesne cu declarația țelului, din cauza discrepanței dintre realitatea în care trăiesc și ceea ce-și doresc;
- teama de schimbare;
- durerea provocată de oportunitățile pierdute;
- sentimentul vindecării;
- forța și încrederea în sine.

Valorile și coachingul

Țelul vieții este strâns întrețesut cu sistemul nostru de valori. Valorile pe care le avem sunt esența personalității noastre și joacă un rol important în aspectul unitar al comportamentelor noastre. Valorile vin din lăuntrul nostru și le urmăm instinctiv. Ne influențează modul în care le răspundem oamenilor și evenimentelor, ne călăuzesc, ne motivează să urmărim anumite scopuri și chiar ne determină alegerile pe care le facem în privința carierei sau a partenerilor.

Motivarea poate fi extrinsecă (atunci când provine din surse externe) sau intrinsecă (atunci când provine din surse lăuntrice). Abraham Maslow arată că factorii psihologici interni — cum sunt stima de sine și competențele personale — determină nivelul eforturilor noastre. Teoriile behavioriste, pe de altă parte, susțin că un comportament este motivat mai mult de factorii externi — recompensele și pedepsele. Deși datele existente par să arate că motivațiile intrinseci au mai multe șanse să ducă la o viață împlinită, de succes, nu este totuși ușor de demonstrat acest lucru. Un lucru care îl motivează pe un anumit om îl poate lăsa cu totul indiferent pe altul. Există o listă practic infinită de valori care ar putea fi explorate într-o relație de coaching. Iată de exemplu câteva despre care se discută în cadrul coachingului pentru deprinderile de viață:

- viața confortabilă;
- siguranța familiei;
- fericirea;
- dragostea;
- înțelepciunea;
- egalitatea;
- libertatea;
- armonia interioară;
- prietenia;
- sentimentul împlinirii.

Iată și alte valori: leadershipul, competența profesională, prestigiul, independența, datoria, puterea, aventura, loialitatea, succesul, cunoașterea, frumusețea, autodeterminarea, încrederea, distracția, independența financiară, intimitatea.

În coachingul nostru cu managerii, am găsit util să-i întrebăm cât de mult prețuiesc factorii din următoarea listă și cât de mult se simt motivați de ei.

De făcut

Lista valorilor

Alegeți din lista următoare cinci valori în care credeți cu pasiune și care, luate împreună, descriu cel mai bine ceea ce vă preocupă în viață. Acordați fiecareia dintre aceste cinci valori un punctaj care să-i reflecte importanța, de la 1 (mică), până la 5 (mare).

- | | |
|---|-------|
| <input type="checkbox"/> Cunoașterea | |
| <input type="checkbox"/> Leadershipul | |
| <input type="checkbox"/> Puterea | |
| <input type="checkbox"/> Dezvoltarea, creșterea personală | |
| <input type="checkbox"/> Teama de eșec | |
| <input type="checkbox"/> Recunoașterea, avansarea | |
| <input type="checkbox"/> Securitatea financiară, posesiunile materiale | |
| <input type="checkbox"/> Provocarea, competiția | |
| <input type="checkbox"/> Competența | |
| <input type="checkbox"/> Împlinirea în carieră | |
| <input type="checkbox"/> Îndeplinirea sarcinilor | |
| <input type="checkbox"/> Munca agreabilă, distractivă | |
| <input type="checkbox"/> Respectarea termenelor | |
| <input type="checkbox"/> Satisfacția clientului | |
| <input type="checkbox"/> Creșterea firmei | |
| <input type="checkbox"/> Respectul | |
| <input type="checkbox"/> Spiritul de echipă — sprijinirea și ajutorarea celorlalți, prietenia | |
| <input type="checkbox"/> Creativitatea/Imaginația, inspirația | |

Ca și în cazul Țelurilor, adesea mulți dintre noi nu ne prea clarificăm valorile în care credem. Ca urmare, putem simți un conflict în munca noastră, în relațiile interpersonale sau în stilul nostru de viață. Putem chiar să ne implicăm în activități și relații incompatibile cu valorile noastre.

Având în vedere că scopul final al unui program de coaching este schimbarea comportamentală, coachul trebuie să știe ce îl motivează pe client și care sunt valorile pe care acesta și le asumă cu adevărat. Coachul poate să-l ajute pe client să-și dezvăluie și să-și clarifice principalele valori în care crede. După ce își identifică valorile, clientul poate trece la clarificarea viziunii și obiectivelor.

Precizarea valorilor

Există mai multe metode pe care le poate folosi un coach pentru a-și ajuta clientul să-și precizeze cele mai importante valori. De exemplu, programarea neurolingvistică (NLP) evidențiază două elemente ale motivării și valorii, numite *direcții de motivare*. Potrivit acestora, ne mișcăm *înspre* ceea ce dorim și ne mișcăm *dinspre* ceea ce ne provoacă durere și disconfort. Cele care ne determină să ne mișcăm *înspre* sau *dinspre* ceva sunt valorile noastre. Pentru a-și ajuta clientul să și le descopere sau să și le clarifice, coachul poate să-i ceară să facă trei lucruri:

1. Numiți trei valori care sunt importante pentru dumneavoastră și înspre care sunt îndreptate eforturile dumneavoastră (de exemplu: libertatea, securitatea personală).
2. Numiți trei stări afective pe care doriți să le evitați (de exemplu: rușinea, respingerea venită din partea celorlalți);
3. Ce valori și stări afective vă sunt necesare pentru a vă crea destinul, pentru a fi cât de bun puteți fi? (de exemplu: autodisciplină, autodeterminare).

O altă strategie pe care o poate folosi un coach pentru a încuraja și sprijini clienții în căutarea valorilor lor este adresarea

unor întrebări privind persoanele și evenimentele care au avut un impact semnificativ asupra credințelor și acțiunilor lor. Următorul exercițiu, propus de R.J. Leider, ar putea dezvălui astfel de influențe.

Studiu de caz

1. Identificați trei persoane care au avut cel mai mare impact asupra vieții dumneavoastră. Ce valoare v-a rămas de la fiecare?
 Numele Valoarea
 Numele Valoarea
 Numele Valoarea
2. Numiți trei cărți, cântece, filme, poezii sau citate care au contribuit major la alegerea valorilor dumneavoastră. Ce înțeles va rămas în suflet de la fiecare, pentru restul vieții dumneavoastră?
 Resursa Înțelesul
 Resursa Înțelesul
 Resursa Înțelesul
3. Numiți cinci experiențe fundamentale care v-au configurat în mod esențial direcția în viață sau carieră.
 Experiența Valoarea
 Experiența Valoarea
 Experiența Valoarea
 Experiența Valoarea
 Experiența Valoarea

Valorile de la locul de muncă

După ce ne-am descoperit și clarificat valorile personale, este important ca acestea să fie în armonie cu cele de la locul de muncă. Oamenii vor să se diferențieze în cadrul activității pe care o desfășoară și au mai mari șanse să aibă performanțe de vârf dacă valorile lor sunt compatibile cu ale organizației în

care își desfășoară activitatea. Lucrătorii independenți și cei care au afaceri de familie își privesc de obicei valorile organizației ca pe o prelungire a propriilor valori. În schimb, în corporațiile sau organizațiile mari pot apărea mai mulți factori care să favorizeze conflictele în privința valorilor:

- Atitudinea organizației față de diversitatea umană, cum ar fi de pildă modul în care le promovează pe femeile sau pe membrii diferitelor minorități.
- Atitudinea organizației față de familie — dacă oferă facilități pentru îngrijirea copiilor, program de lucru flexibil, condiții adecvate de concediu pentru părinții singuri etc.
- Atitudinea organizației față de instruire — dacă oferă programe de instruire și formare, care să contribuie cu adevărat la evoluția în carieră și la avansarea angajaților.
- Atitudinea organizației față de evoluția personală a angajaților.

Viziunea și coachingul

Obiectivele pornesc de la o *viziune* asupra felului în care ne dorim viitorul. Avem fiecare o viziune personală, care ne adună într-un tot unitar identitatea, convingerile, valorile și acțiunile. Viziunea este imaginea modului nostru de a fi, anticipând ceea ce este posibil sau urmează să se întâmple. Viziunea influențează și succesul pe care îl vom avea în viață și în muncă. De exemplu, Farber și Wycoff au constatat că cei care au mare succes în vânzări au întotdeauna o viziune asupra produsului sau serviciului pe care îl vând, în care acesta reușește într-adevăr să îmbunătățească viața oamenilor. Viziunea noastră reflectă cele mai profunde valori și credințe: ne dă un sens și o direcție, ne definește. Totuși, nu putem *dobândi* o viziune, pur și simplu. Trebuie să parcurgem un proces, care se desfășoară o dată cu dezvoltarea personală și cu progresul nostru.

Cum poate contribui un coach la crearea și dezvoltarea unei viziuni?

Pentru ca obiectivele noastre să fie realizabile, ele trebuie să fie compatibile cu viziunea noastră. Înainte de a formula niște obiective, coachul și clientul său trebuie să conceapă o viziune și apoi să o formuleze într-o *declarație de viziune*. Pentru asta este util să răspundă la o serie de întrebări de tipul:

- Ce vă vedeți făcând în viitor?
- Care sunt interesele și talentele dumneavoastră?
- Aveți un model de urmat?
- Cum se leagă viziunea dumneavoastră cu circumstanțele vieții dumneavoastră actuale sub următoarele aspecte: carieră, relațiile personale, familie, dezvoltare personală?
- Ce vreți să schimbați la situația dumneavoastră curentă?

Pentru a înlesni conceperea și formularea viziunii se poate folosi și metoda hărților mentale.

Câteva strategii pentru menținerea viziunii

După ce clientul reușește, cu sprijinul coachului și al întrebărilor lui, să-și clarifice viziunea, există anumite modalități prin care să și-o mențină. Astfel coachul și clientul pot aplica împreună următoarele tactici:

- Focalizarea asupra a ceea ce dorește clientul — să se concentreze asupra viziunii cu hotărâre, pasiune, tenacitate.
- Credința în posibilitatea de a-și realiza viziunea — să-și asume răspunderea pentru propriile obiective, să ia decizia de a le urmări și să treacă la fapte.
- Decizia de a-și urma planul pas cu pas, zi după zi.
- Angajarea mentală și afectivă în urmărirea viziunii.
- Eliminarea oricărui scuza de a nu trece la fapte.
- Capacitatea de a defini succesul așa cum dorește.
- Capacitatea de a-și reface energia.
- Planificarea, pregătirea și perseverența.

Viziunea la locul de muncă

Dacă este armonizată cu viziunea organizației, viziunea personală îi motivează pe oameni să aibă performanțe cât mai bune în muncă. Viziunea organizației face legătura dintre activitățile zilnice, de rutină, și obiectivele și valorile generale ale organizației. Viziunea trebuie să fie împărtășită de toți membrii organizației și trebuie să fie construită pe temelia valorilor lor esențiale.

În organizații, coachii lucrează adesea cu echipe. Viziunea echipei ajută la clarificarea și punerea în lumină a valorilor fundamentale și a principiilor care călăuzesc și dinamizează echipa. În Capitolul 5 am discutat în detaliu despre coachingul de echipă; în cadrul acestei secțiuni vom vedea ce trebuie să facă un coach împreună cu echipa, pentru a ajunge la formularea unei viziuni. Cercetările noastre arată că o declarație de viziune viabilă și convingătoare trebuie să aibă următoarele calități:

1. *Să conțină elemente specifice atât părții stângi, cât și părții drepte a creierului* — declararea viziunii trebuie să conțină ținte, scopuri și planuri de acțiune obiective (determinate de partea stângă a creierului), dar și metafore, emoții și imagini pline de culoare (create de partea dreaptă a creierului).
2. *Să trezească interesul* — declarația trebuie să conțină elemente care atacă status quo-ul și contrazic premisele nejustificate.
3. *Să se refere la principii și la lucrurile care îi pasionează pe oameni* — declarația de viziune trebuie să se întemeieze pe valorile esențiale ale echipei și pe ceea ce îi pasionează pe membrii ei.

Mai mult, din rezultatele cercetărilor reies trei principii care subliniază angajamentul echipei față de viziunea declarată:

1. Este mult mai probabil ca oamenii care își expun public principiile să se și comporte conform acestora.

2. Membrii echipei trebuie să participe la definirea diverselor aspecte ale viziunii și să ajungă la un consens în privința lor.
3. Viziunea trebuie comunicată frecvent.

Explorarea frecventă a viziunii implică schimbare și creștere. De aceea, s-ar putea ca încercările coachului de a face acest lucru să se lovească de rezistența interlocutorului. Cele mai uzuale motive de rezistență sunt:

- lipsa clarității viziunii;
- teama de schimbare (are clientul ceva de pierdut?);
- un potențial conflict, perceput de client în relația cu persoanele importante din anturajul său;
- lipsa motivației;
- îndoiala clientului cu privire la propriile forțe;
- teama de eșec;
- teama de succes.

Evident, coachul trebuie să se ocupe de depășirea acestor probleme, dacă dorește să dezvolte o viziune, să formuleze o declarație asupra acesteia și să o lege de obiectivele strategice și de planul de acțiune. Majoritatea acestor piedici pot fi rezolvate în întâlnirile de coaching. Din experiența noastră, putem afirma că anumite forme de rezistență sunt cauzate de lipsa de încredere a clientului și de faptul că i se pare că nu i se acordă sprijin; altele sunt determinate de convingerile lui autorestrictive ori de distorsiunile lui cognitive. Dacă problemele clientului au cauze mai adânci, coachul îi poate recomanda să vadă un psihoterapeut.

Obiectivele și coachingul

Alfred Adler (1870-1937) considera că obiectivele în viață sunt sursa motivației umane. Dacă ne stabilim niște obiective, căpătăm în contextul lor un comportament unitar.

Stabilirea obiectivelor este o tehnică de mare eficacitate, care ne permite să alegem ce să fim și unde să ajungem. În coaching, stabilirea strategică a obiectivelor împrumută mai multe principii din psihologia sportivă. Ca și în domeniul sportului, stabilirea obiectivelor, atât în cadrul coachingului deprinderilor de viață, cât și al coachingului pentru manageri sau de afaceri, îi furnizează celui îndrumat viziune pe termen lung și motivație pe termen scurt. Stabilirea și realizarea obiectivelor ne scot în evidență capacitățile și ne întăresc încrederea și motivarea pentru stabilirea unor obiective mai înalte și mai dificile. Stabilirea obiectivelor permite oamenilor să-și lărgească orizontul, să-și extindă limitele și să-și înțeleagă potențialul real, nelimitat.

Beneficiile stabilirii obiectivelor

Stabilirea obiectivelor aduce numeroase beneficii. De exemplu, Damon-Burton a constatat că oamenii care își stabilesc obiective:

- suferă mai puțin de stres și anxietate;
- se concentrează mai bine;
- au mai multă încredere în ei înșiși;
- muncesc mai bine;
- sunt mai mulțumiți de performanțele lor.

Dar mai există și alte beneficii ale stabilirii obiectivelor:

- îi țin pe oameni concentrați, focalizându-le eforturile și energia;
- le oferă claritate și direcție;
- le sporește determinarea, răbdarea și perseverența;
- le crește stima de sine în momentul atingerii obiectivelor;
- îi face pe oameni să-și asume propria soartă — ei devin mai pro-activi, mai puțin reactivi.
- le clarifică sensul în viață.

Obiectivele definite în coachingul deprinderilor de viață

În coachingul deprinderilor de viață (sau în cel de afaceri sau pentru manageri, când apar probleme din viața personală a clientului), coachul trebuie să-l încurajeze și să-l sprijine pe client să-și transpună visele și aspirațiile personale în obiective specifice și tangibile. Ei trebuie să orchestreze împreună viitorul clientului respectiv. Lista obiectivelor posibile este nesfârșită și diferă de la o persoană la alta; de aceea, este util să împărțim obiectivele de viață în patru categorii:

1. *Obiectivele personale* — sănătatea, securitatea, dezvoltarea personală, independența, autodeterminarea.
2. *Obiectivele profesionale* — cariera, veniturile, educația și trainingul, noi deprinderi și competențe, opțiunile pentru retragerea din activitate, pensionarea.
3. *Obiectivele interpersonale* — relațiile de apropiere, relația cu partenerul, prietenia.
4. *Obiectivele financiare* — securitatea financiară, bugetele, educația copiilor, cumpărarea unei locuințe, stabilirea unui plan de afaceri sau a unor venituri pentru perioada de pensionare.

Alte obiective pot fi legate de aspectele spirituale, succesul personal, managementul tranzițiilor (divorțul, perioada de creștere a copiilor, despărțirile sau pierderea cuiva apropiat).

Obiectivele se schimbă de-a lungul vieții. Erik Erikson a descris cele opt stadii ale omului, cu aspirațiile specifice fiecăruia, pe care le-a numit *sarcini*. Aceste sarcini sunt de natură psihosocială și, dacă ne gestionăm cum trebuie fiecare stadiu, ne alegem cu o serie de atuuri care ne ajută să navigăm mai departe în călătoria vieții. Stadiile șase, șapte și opt se desfășoară între 18 ani și bătrânețe și, de aceea, sunt deosebit de relevante pentru coachingul adulților. Coachii pot să-și îmbunătățească și ei propriile percepții, înțelesuri și intuiții, dacă reușesc să

conștientizeze anumite aspecte legate de fiecare dintre aceste stadii:

- În perioada stadiului șase (începutul maturității, adică 18-30 de ani), *sarcina* noastră este să *dobândim intimitate și să evităm izolarea*. Iată câteva obiective specifice, pe care le poate explora un coach cu clientul său sunt: apropierea de ceilalți, dezvoltarea și menținerea relațiilor de dragoste cu partenerii sau prietenii, participarea la viața comunității.
- În perioada stadiului șapte (maturitatea, adică 30-60 de ani), *sarcina* noastră este să *înlocuim preocuparea de sine în favoarea "generativității"* — altfel spus, grija pentru viitor și pentru generațiile viitoare (creșterea copiilor, transmiterea cunoștințelor, scrierea unor cărți, invențiile, activitățile sociale etc.) Coachul poate să analizeze împreună cu clientul, să-l sprijine și să-l încurajeze să-și aleagă obiective legate de activități și pasiuni care merită osteneala și consumul de timp, să facă schimbări în carieră, cum ar fi serviciile în folosul celor din jur, participarea la programe de mentoring etc.
- În perioada stadiului opt (maturitatea târzie, adică după 60 de ani), *sarcina* noastră este să *căptăm integritatea*, în loc să ne pierdem speranța și să cădem pradă disperării. Iată câteva obiective ale acestui stadiu: planuri pentru perioada de pensionare, împăcarea cu propria viață, evoluția spirituală, atingerea înțelepciunii în fața morții.

Fixarea unor obiective efective

Înainte de a ne referi la anumite aspecte esențiale pentru coach în privința stabilirii obiectivelor, este necesar să atragem atenția asupra altor câtorva lucruri. Deși coachingul vizează în esență stabilirea unor obiective, planuri de acțiune și realizări, un coach bun și empatic știe întotdeauna că:

1. Indiferent dacă un obiectivul este sau nu atins, cel mai important lucru este ca clientul să-și accepte și să-și prețuiască propriile realizări.

2. Unele obiective nu ajung nicicând să fie atinse.
3. Oamenii nu-și caută eșecul în mod intenționat.
4. Adevărata măsură a valorii unei persoane este dată de ceea ce încearcă să facă.
5. Îndeplinirea obiectivelor este un mod de a călători, nu un traseu anume.
6. Strădania de a se accepta pe ei înșiși după o pierdere sau un eșec le oferă oamenilor oportunități de a învăța și crește.

Cum am mai spus, obiectivele trebuie să fie aliniate cu scopurile, viziunea și valorile celui în cauză, pentru că altfel pot apărea conflicte sau lipsa de interes față de atingerea lor. Obiectivele pot fi fixate de alții sau impuse de organizație. Cercetările au arătat că, în sport, obiectivele impuse pot afecta performanța individului prin impactul lor asupra obiectivelor lui personale. De aceea, este imperios necesar pentru coach să stabilească dacă obiectivele impuse din exterior sunt compatibile cu obiectivele personale ale clientului.

După clarificarea Țelurilor, viziunii și valorilor — uneori de-a lungul mai multor ședințe — coachul și clientul trec la stabilirea unuia sau mai multor obiective. În stabilirea obiectivelor trebuie parcurși în general trei pași de bază, așa cum veți vedea în continuare.

Pasul 1 — Stabilirea unui istoric al obiectivelor îndeplinite sau ratate

Recurgând la întrebări strategice sau la diferite metode de evaluare (cum ar fi, de exemplu, scara Rotter a locusului de control), un bun coach poate analiza în ce măsură consideră interlocutorul lui că deține controlul asupra propriului destin. Unii oameni (cei care au tendințe de *externalizare*) tind să-și atribuie succesele sau eșecurile unor evenimente pe care nu le pot controla (norocul, soarta, șansa etc.). În schimb cei cu tendințe de *internalizare* își consideră rezultatele niște roade ale

propriilor acțiuni. Cei care au un locus de control intern tind să-și stabilească obiective mai eficiente și au mai mari șanse să și le atingă.

Pasul 2 — Alcătuirea listei obiectivelor posibile, inclusiv a celor greu de atins

Coachul îl ajută apoi pe client să stabilească prioritățile obiectivelor, în funcție de urgența și de importanța lor și, dacă este cazul, să le pună într-o ordine ierarhică.

Pasul 3 — Analiza obiectivelor

Există o literatură vastă referitoare la calitățile obiectivelor realizabile. Iată câteva dintre ele:

1. *Obiectivele trebuie să fie clare și specifice.* Dacă sunt vagi, generale, nesistematice sau prea numeroase, nu vor fi atinse. Trebuie apoi să se stabilească modul în care să fie îndeplinite printr-o succesiune de acțiuni. De exemplu, un om de afaceri poate să aibă obiectivul de a-și îmbunătăți echilibrul dintre muncă și viața de familie. O cale ar fi să petreacă mai mult timp cu familia. El va trebui însă să detalieze modul în care va atinge acest obiectiv. De exemplu, obiectivul lui concret ar putea fi să participe la cina din familie în trei dintre cele cinci zile de lucru ale săptămânii și să-și ducă copiii la film duminică, din două în două săptămâni. Un alt exemplu de obiectiv specific este să-ți propui să faci exerciții fizice câte 30 de minute de trei ori pe săptămână, în loc să-ți spui doar "să ajung să fiu în formă". După definirea unui obiectiv specific, formularea acestuia trebuie să fie făcută în termeni pozitivi, nu negativi. De exemplu, un client care trebuie să învețe să-și controleze accesele de furie și-ar putea propune "menținerea calmului și controlului în timpul ședințelor" în loc de "să nu mă înfurii în timpul ședințelor". J.H. Littrell ne atrage însă

atenția că obiectivul nu este întotdeauna opusul a ceea ce omul respectiv nu vrea să mai facă. Tot el mai spune că obiectivele și fixarea lor ar trebui să fie activități plăcute, interesante și incitante.

2. *Obiectivele trebuie să aibă un grad adecvat de dificultate și provocare.* Conform teoriei motivării prin atingerea obiectivelor, un obiectiv trebuie să fie tangibil, dar realizarea lui nu va fi considerată o recompensă dacă acel obiectiv poate fi atins de oricine. Un obiectiv prea dificil poate duce la frustrare și demoralizare, în timp ce unul prea ușor poate să scadă motivația și nivelul de performanță. Este important pentru coach să stabilească câtă încredere în forțele proprii posedă clientul său. Obiectivele mobilizatoare, care îl fac pe individ să se sforțeze ca să le atingă, îl scot din zona sa de confort și îl fac să-și reevalueze situația și să renunțe la vechile comportamente și deprinderi. Un bun coach trebuie să-l inspire pe client să-și înlăture barierele din calea performanței. R. Hargrove afirmă că prin fixarea unor obiective mobilizatoare, coachul creează un decalaj între aspirațiile clientului și cunoștințele și resursele lui. Un astfel de decalaj creează o tensiune creatoare, pe care individul (sau grupul) încearcă apoi să și-o rezolve. Totuși obiectivele trebuie să rămână realiste.
3. *Obiectivele trebuie neapărat să specifice un interval de timp în care trebuie realizate.* Dacă nu se precizează timpul pentru atingerea unui obiectiv, clientul nu va avea niciun sentiment al urgenței, îl va amâna sau nu-i va acorda prea multă atenție. Apoi, deși obiectivele pe termen lung oferă un standard pe baza căruia pot fi evaluate cele pe termen scurt, ele nu prea afectează de obicei sarcinile imediate. În schimb, obiectivele imediate concentrează și direcționează atenția și comportamentul individului, sporindu-i motivația, pentru că-i oferă posibilitatea de a dobândi mai repede măiestria în executarea muncii sale. De aceea, obiectivele

pe termen lung trebuie segmentate în mai multe obiective realizabile într-un grafic de timp bine precizat.

4. *Obiectivele trebuie să prevadă clar modul în care va fi măsurată realizarea lor.* Este bine ca un obiectiv să vizeze mai curând performanța individului decât efectele muncii lui. Dacă succesul este definit în termenii efectelor muncii individului, este mai dificil să se precizeze și să se separe contribuția acestuia. În schimb dacă definirea se face pe baza performanțelor individului, se presupune că atingerea obiectivului se află sub controlul acestuia. Coachul și clientul vor trebui să decidă cum va fi măsurat gradul de realizare a obiectivului și cât de frecvent se va face măsurătoarea respectivă. Ei vor alcătui apoi un plan pentru semnalarea și recompensarea succesului.
5. *Procesul de stabilire a obiectivelor trebuie să conțină și un sistem de feedback.* Feedbackul a fost discutat în detaliu în Capitolul 5 — aici este relevant să menționăm doar importanța includerii feedbackului în procesul de stabilire a obiectivelor. Feedbackul pozitiv îl ajută pe individ să se dezvolte, să-și îmbunătățească performanțele și să obțină ceea ce dorește. Îi sporește stima de sine, încrederea în forțele proprii și simțul responsabilității. Prin feedback coachul îi spune clientului dacă aportul lui este suficient sau trebuie sporit. Cei doi trebuie să clarifice însă următoarele aspecte: cum vor fi monitorizate comportamentele dorite? Care este procedura prin care se oferă feedback? Cât de des? Feedbackul va fi transmis în mod formal sau va face parte din dialogul purtat în ședințele de coaching? Sunt bine înțelese metodele de măsurare a succesului și etaloanele folosite? Ideal ar fi ca clientul să-și asume obiectivul, să-și monitorizeze singur progresul și să-și ofere singur feedback. Numeroase studii au arătat că feedbackul trebuie:
 - să fie strâns legat de realizările individului;
 - să fie imediat;

- să cuprindă un amestec de indicii pozitive privind comportamentele care au dus la succes și observații privind ceea ce trebuie făcut mai departe.

Întocmirea unui plan de acțiune

După stabilirea obiectivului sau a obiectivelor conform cerințelor de mai sus, coachul și clientul trebuie să alcătuiască împreună un plan de acțiune, pe care îl vor semna amândoi și vor păstra fiecare câte o copie. Planurile de acțiune se referă la *cum* și *când* sunt implementate strategiile de atingere a obiectivului. După părerea noastră, în lipsa unui plan de acțiune, obiectivele sunt rareori atinse, chiar dacă sunt evidente implicarea și determinarea clientului. Din observațiile noastre directe, se întâmplă foarte des ca o ședință de coaching să devieze, atât coachul, cât și clientul pierzând focalizarea necesară. Pe de altă parte, se poate întâmpla ca un coach să fie presat de conducerea organizației sau chiar de client să vină cu soluții rapide. Ca urmare, procesul de coaching poate deveni superficial sau poate apărea tendința de a urmări prea multe obiective într-un timp prea scurt. Existența unui plan de acțiune care să ghideze procesul îi obligă pe coach și pe client să păstreze calea corectă și le oferă o structură pentru monitorizare, comparații și feedback. De asemenea, îl obligă pe client să-și urmărească îndeaproape obiectivele și angajamentele.

Coaching pentru găsirea scopului în viață

R.W. are 30 de ani și este bibliotecară. Este nemulțumită de direcția pe care a luat-o viața ei. Deși este competentă, se bucură de respect și are o situație materială sigură, R.W. simte că își irosește timpul, se simte epuizată și lipsită de orice motivație. Și-a dorit dintotdeauna să studieze arta plastică și să devină pictoriță, dar nici

prietenii, nici cei din familie n-au încurajat-o vreodată să-și asume un astfel de risc. Pentru că se simțea din ce în ce mai frustrată și mai neîmplinită, R.W. a apelat la un coach, care s-o ajute să-și clarifice aspirațiile și să-și stabilească obiective, strategii și un plan de acțiune prin care să și le îplinească.

Etapele următorului plan de acțiune sunt un model util nu numai pentru intervențiile de coaching, ci pentru oricine vrea să-și atingă niște obiective. Planul a fost întocmit de R.W. împreună cu coachul ei în cele două sesiuni de coaching care au urmat după întâlnirea de evaluare inițială.

Model de PLAN DE ACȚIUNE pentru coachingul deprinderilor de viață

- Declararea țelului: *să mă dezvolt ca persoană creativă.*
- Declararea valorilor: *creativitate, frumusețe, individualitate.*
- Declararea obiectivelor:
 - să mă înscriu part-time la o facultate de artă plastică;
 - să trec de la programul complet de lucru ca bibliotecară la un program part-time.
- Posibilele obstacole: *dezaprobarea familiei și a prietenilor, nesiguranța financiară, teama de eșec.*
- Cum vor fi abordate obstacolele: *voi cere ajutorul celor apropiați, voi lucra câte o zi în fiecare weekend, îmi voi examina împreună cu coachul convingerile autorestrictive.*
- Ce doriți să obțineți
 - în câteva săptămâni? *Îi voi atrage pe prieteni și pe cei din familie în favoarea noului plan; mă voi înscrie la colegiu;*
 - în următoarele luni? *Voi trece la lucrul part-time și voi merge la cursuri la facultatea de arte plastice;*

- în următorii ani? *Voi absolvi facultatea de artă plastică, voi deschide expoziții personale*
- Care va fi prima acțiune pe care trebuie să o întreprindeți? *Voi vorbi cu partenerul meu de fezabilitatea economică a planului și de posibilitatea contractării unui credit bancar.*
 - Cum veți face acest lucru? *Voi discuta cu partenerul în timpul mesei.*
 - Când anume? *Deseară.*
 - Ce alte persoane sau resurse vă sunt necesare? *Un coleg de serviciu cu care să-mi împart sarcinile de serviciu de până acum.*
 - Cum veți obține acest sprijin? *Discutând cu colegul și cu supervizorul.*
- Prin ce vă veți măsura succesul? *Prin acordul partenerului pentru împrumutul de la bancă; prin găsirea colegului care să preia o parte din atribuțiile mele.*
- Care este termenul limită pentru obținerea acestor rezultate? *Două săptămâni.*
- Care este pasul următor? *Înscrierea la facultatea de artă.*

Planificarea acțiunilor în coachingul de afaceri sau coachingul pentru manageri

Pașii principali ai întocmirii planului de acțiune sunt la fel de relevanți și pentru celelalte tipuri de coaching, de afaceri sau pentru manageri. Cum am spus în Capitolul 4, coachul stabilește împreună cu clientul un set de obiective și un plan de acțiune adecvat. În anumite situații, conducerea organizației poate cere un plan de acțiune general pentru sesiunile de coaching. Un astfel de plan trebuie să includă domeniile sau competențele asupra cărora trebuie lucrat, obiectivele, strategiile și etaloanele care vor fi folosite în comparații și evaluări. Înainte de a fi prezentat conducerii organizației, planul trebuie semnat și de client.

Coaching pentru manageri

J.F. are 42 de ani și este manager executiv într-o bancă. De curând a fost avansat într-un post, care îl obligă să aibă foarte multe contacte cu clienții. Înainte, J.F. își petrecea majoritatea timpului de lucru împreună cu doi colegi și un computer. Deși foarte competent în domeniul său de activitate, J.F. nu era capabil să-și transpună priceperea și entuziasmul și în relațiile cu clienții potențiali. Devenea neliniștit în timpul prezentărilor pe care le făcea în fața clienților, era cam defensiv și deseori dădea impresia că e nepregătit. Conducerea companiei se întreba dacă J.F. e sau nu potrivit cu noul post, așa că i-a recomandat un program de coaching care să-l ajute să-și exploreze traiectoria profesională și să-și îmbunătățească aptitudinile în susținerea prezentărilor. Coachul și J.F. au pregătit următorul plan de acțiune (vezi mai jos), care a fost apoi prezentat conducerii. După ce au stabilit planul de acțiune general, cei doi au hotărât împreună să recurgă la pașii specifici unui plan de acțiune folosit în coachingul deprinderilor de viață (așa cum l-am descris anterior), concepând strategiile specifice de realizare a fiecărui obiectiv dorit.

Figura 7.1 arată pașii parcurși în stabilirea eficientă a obiectivelor și alcătuirea unui plan de acțiune aplicabil.

Pasul 1	Pasul 2	Pasul 3
1. Se descoperă un țel. 2. Se stabilesc valorile. 3. Se dezvoltă o viziune.	1. Alcătuirea istoricului obiectivelor, succeselor și eșecurilor; determinarea locusului de control al clientului. 2. Listarea obiectivelor posibile și stabilirea priorității acestora. 3. Analiza obiectivelor: • provocatoare • cu limită de timp • măsurabile • cu un sistem de feedback.	Alcătuirea unui plan de acțiune: • Listarea obiectivelor. • Determinarea obstacolelor. • Stabilirea termenelor limită. • Stabilirea etaloanelor de performanță. • Determinarea resurselor și sprijinului necesar. • Planificarea primei acțiuni.

Figura 7.1 Modelul simplificat al stabilirii obiectivelor și planului de acțiune

De făcut

PLAN DE ACȚIUNE — coaching pentru manageri

Alcătuiește de:

Nume: J.E.
 Scop: să le ofer copiilor mei sprijin și un model de urmat, având o carieră de succes.
 Valori: carieră, respect, îndeplinirea sarcinilor, satisfacția clienților, dezvoltare și creștere personală.
 Obiective: creșterea încrederii în sine, îmbunătățirea abilităților de prezentare și, ca urmare, a competenței în muncă.

Domeniile/aptitudinile asupra cărora trebuie lucrat	Obiective	Strategii	Aprecierea prestației data: eu: ceilalți: ținta:
Aptitudini de comunicare în cadrul prezentărilor	Creșterea siguranței proprii, pe baza realităților obținute, nu a competiției.	Restructurare cognitivă: • convingerile autorestrictive; • teama de evaluările negative.	— 4/10 5/10 8/10
	Creșterea fluenței în comunicare.	Aptitudini de prezentare: • interpretarea de roluri; • reformularea; • relaxarea.	
	Controlul nervozității.	Analiza înregistrărilor video • înregistrarea video a prezentărilor; • automonitorizare; • feedback.	

CAPITOLUL 8

Aptitudini de comunicare

Puncte cheie

- Rolul de comunicator al coachului
- Artă de a asculta
- Comunicarea non-verbală
- Artă de a pune întrebări

Rolul de comunicator al coachului

Coachingul înseamnă comunicare. Este o relație cu două sensuri, în cadrul căreia coachul comunică interes, curiozitate, entuziasm și sprijin, iar clientul își comunică valorile, nevoile, aspirațiile, problemele și soluțiile. Ca urmare, un coach de succes trebuie să știe să asculte atent și empatic, să comunice idei cu claritate și persuasiune. O abordare detaliată a aptitudinilor de comunicare nu face obiectul acestei lucrări, dar două aspecte ale procesului de comunicare sunt cruciale pentru un coaching de calitate: aptitudinea de *a asculta* și aptitudinea de *a pune întrebări*.

Bunele aptitudini de comunicare depind de eficacitatea noastră în relațiile interpersonale. Printre aptitudinile sau calitățile favorabile relațiilor cu oamenii se numără deschiderea, empatia, capacitatea de a-i sprijini pe oameni și de a fi pozitiv — despre multe dintre ele a fost vorba în Capitolul 2. Bune aptitudini de comunicare, de exemplu pentru ascultare și chestionare, pot să apară numai într-o atmosferă care încurajează atitudinea deschisă, încrederea, egalitatea și sinceritatea. Coachul trebuie să creeze o atmosferă în care cel îndrumat să se simtă liber să-și exprime opiniile, sentimentele, ideile și îndoielile. Aptitudinile de ascultare sunt foarte utile unui coach, dar nu folosesc la nimic dacă acesta nu reușește să realizeze scena unei comunicări sincere, bazate pe empatie și încredere totală. Clientul trebuie să aibă încredere în coach, să creadă că acesta este sincer preocupat de progresul său, că îl sprijină și îi stă alături.

De asemenea, coachul trebuie să-l asigure pe client că va respecta toate condițiile de confidențialitate convenite. Atunci când coachul este și manager, angajatul se poate teme că lucrurile pe care le spune în sesiunile de coaching pot fi folosite "împotriva lui". Din experiența noastră, putem afirma că astfel de situații se întâmplă numai în cazul în care coachingul este folosit doar ca remediu pentru îndreptarea anumitor situații

și nu face parte dintr-un proces continuu de învățare și dezvoltare. În astfel de situații este aproape firesc ca programul de coaching să fie perceput ca o amenințare, iar angajații să se teamă să dezvăluie lucruri neștiute până atunci de ceilalți.

Aptitudinile de comunicare sunt legate și de autocunoaștere. Coachii trebuie să știe ce stil de comunicare au și dacă există anumite influențe și prejudecăți care pot să interfereze cu procesul de comunicare. Totodată, trebuie să le fie clar cum sunt percepuți de ceilalți, iar dacă nu sunt siguri, pot cere feedback de la clienți, formal sau informal. Mai ales managerul-coach trebuie să fie preocupat de acest aspect al comunicării — studiile arată că una dintre deficiențele specifice managerilor este la nivelul autocunoașterii.

Un alt aspect important: coachii trebuie să fie conștienți de tendința lor de a nu-și asuma propriile însușiri negative și de a le *proiecta* asupra clientului. De exemplu, un coach care, fără să conștientizeze, manifestă ostilitate față de un client, poate pune lipsa progresului într-o anumită direcție pe seama ostilității și rezistenței acestuia, când de fapt blocajele în dezvoltare sunt cauzate de bariere organizaționale. Și fenomenul de *transfer*, așa cum am mai spus, poate să apară într-o relație de coaching. De exemplu, persoana care primește coaching poate să aibă o teamă inconștientă sau un fel de venerație față de autoritate și să transfere aceste sentimente asupra coachului. Dacă, la rândul său, coachul simte inconștient nevoia de a se impune și de a fi admirat, are loc un *contra-transfer*, care duce la dependența clientului de coach și la absența oricărei dezvoltări a acestuia. Deși este adevărat că aceste procese de proiecție, transfer și contra-transfer sunt inconștiente, coachul poate acționa pentru a le elimina impactul, recunoscând în mod conștient că scopul coachingului este asumarea răspunderii pentru propria persoană, pentru creșterea și dezvoltarea sinelui. Coachii pot utiliza cu folos cunoașterea propriilor puncte tari și slabe, pentru a îndruma, a încuraja și a sprijini clientul.

Comunicarea în coaching include:

- stabilirea unui climat de încredere;
- ascultarea;
- adresarea de întrebări;
- empatia;
- comunicarea clară a ideilor;
- asigurarea confidențialității;
- sprijin pentru autocunoaștere.

Arta de a asculta

În general, 60-80% din durata unei sesiuni de coaching implică ascultare. Cei mai mulți dintre noi ne considerăm buni ascultători, dar așa cum spun mulți cercetători, cauza numărul unu în conflictele dintre manageri și angajați o constituie slaba capacitate de a-i asculta pe ceilalți. A *asculta* nu înseamnă pur și simplu a *auzi*. A asculta înseamnă a ne folosi aptitudinile de a observa și de a ne aminti aspecte sau tematici legate de subiectul respectiv, de a pune întrebări relevante și stimulative și de a ajunge la unele concluzii. Scopul prim al ascultării este a înțelege cu adevărat punctul de vedere al interlocutorului, felul în care gândește și simte, și modul în care “se mișcă în lume”.

Bariere în calea ascultării

Iată câteva dintre dificultățile majore care ne împiedică să auzim și să înțelegem ce spune interlocutorul:

- *Putem avea păreri preconcepute despre ceea ce urmează să spună* — uneori credem că putem anticipa ceea ce urmează să spună interlocutorul, fie pentru că nu ni se pare interesant, fie pentru că ni se pare că se repetă. Oricare ar fi motivul, rezultatul este că, de fapt, nu auzim cu adevărat mesajul.
- *Atenția noastră este selectivă* și ne poate abate de la ceea ce auzim, astfel că auzim doar ceea ce ne întărește prejudecățile și convingerile.

- *Gândim mai repede decât vorbesc ceilalți*, iar atenția noastră poate să fie atrasă în diverse locuri. Dacă un coach poate procesa rapid informația, iar clientul acestuia nu e prea precis în exprimare, există pericolul să-și piardă răbdarea, să fie distrat și să nu acorde atenția cuvenită celor spuse de client.
- *Nu suntem în stare să eliminăm informația irelevantă* — ascultarea activă implică focalizarea pe client și descifrarea mesajelor principale și a tiparelor legate de problema în discuție și de țelurile generale ale demersului de coaching.
- *Mediul înconjurător poate împiedica ascultarea* — un telefon care sună, conversația altor persoane sau orice alte activități din apropiere pot să perturbe ascultarea.
- *Lipsa concentrării* — dacă visăm cu ochii deschiși, ne gândim ce să spunem mai departe sau ne gândim la cu totul altceva, toate acestea ne afectează capacitatea de ascultare. Ascultarea înseamnă efort și concentrare.

Studiu de caz

Coaching pentru îmbunătățirea aptitudinilor de comunicare

T.P. are 33 de ani și este director financiar într-o mare organizație internațională. Conducerea a angajat un coach să lucreze cu T.P. pentru a-i dezvolta capacitatea de lider de echipă. Colegii se plâneau că era lipsit de răbdare, arogant și nepolitic. T.P. era însă foarte deschis față de coaching și dornic să-și schimbe stilul de comunicare. Era foarte inteligent și procesa informațiile foarte rapid. Nu credea că alții ar putea prelucra datele mai lent decât el și atribuia “încetineala” oamenilor lipsei lor de entuziasm și de implicare. Împreună cu coachul a lucrat asupra aptitudinii de ascultare activă, ceea ce i-a permis să fie mai atent la ce spun colegii, să pună întrebări și să ceară feedback, în loc să presupună că mesajul lui a fost clar, și să-și adapteze comunicarea

verbală la ritmul celorlalți. Când vorbea cu ceilalți, T.P. obișnuia să bată cu degetele în birou și să privească de jur împrejur. Împreună cu coachul, T.P. a aplicat câteva strategii simple pentru a se asigura că semnalele non-verbale erau congruente cu nou-dezvoltatele sale aptitudini de comunicare.

Câteva beneficii ale ascultării eficiente

Când coachul manifestă bune aptitudini de ascultare, alianța care se stabilește între el și client în cadrul sesiunii de coaching este îmbunătățită astfel:

- Clientul se simte înțeles și apreciat, și astfel îi este mult mai ușor să se destăinuie în mod firesc și deschis.
- Coachul obține informații adevărate și utile, care ajută procesul de coaching.
- Oamenilor li se oferă șansa să-și declare gândurile și sentimentele mai clar. Acest lucru poate conduce la îmbunătățirea percepției, la înțelegerea mai bună a situației, deschizând astfel calea pentru gândirea creativă și rezolvarea problemelor.

Comportamente de ascultare nepotrivite

În afară de a nu se concentra și a nu fi atent la ce spune clientul, coachul poate perturba procesul de ascultare și prin anumite comportamente:

- *Întreruperea persoanei în timp ce vorbește* — arată nerăbdare și lipsă de respect.
- *Sfătuirea sau chiar oferirea unei soluții în timp ce clientul încă vorbește.*
- *Consolarea sau liniștirea persoanei respective*, având ca urmare faptul că clientul nu-și mai descrie întreaga situație și nu se mai referă la toate sentimentele sale.

- *Folosirea unui limbaj prea emoțional* — limbajul emoțional al coachului duce la generarea unui răspuns asemănător din partea clientului. Stările emoționale au impact asupra capacității noastre de a procesa informația, astfel că lucruri utile care ar putea fi spuse sunt pierdute sau interpretate greșit.
- *Recursul la umor sau schimbarea subiectului* — umorul este esențial în coaching și, folosit adecvat, poate genera o stare de bine și de amuzament atunci când o anumită abordare pare a fi dificilă. Dar folosit nepotrivit, umorul poate semnala lipsa empatiei, ori neatenție și ușurătate. Uneori, coachul poate simți nevoia să schimbe subiectul, atunci când clientul pare "înțepenit". Dacă acest lucru este necesar, coachul trebuie să semnaleze schimbarea direcției și să ofere un motiv rațional pentru asta.

Câteva recomandări în legătură cu ascultarea

Următoarele recomandări îi pot ajuta pe coachi să se asigure că între ei și clienții lor canalele de comunicare sunt deschise și clare.

- *Arătați-vă interesat și alert* — concentrați-vă toată energia în ascultare. Cu cât sunteți mai interesat și mai concentrat, cu atât mai interesant și mai animat va deveni vorbitorul.
- *Reduceți la minimum lucrurile care vă pot abate atenția.*
- *Fiți răbdător și nu întrerupeți.*
- *Fiți atent la cursul ideilor vorbitorului* — încercați să nu fiți atras de o idee pe o pistă colaterală sau chiar să rămâneți "lipit" de ea.
- *Oferiți feedback clar pentru a arăta că ascultați* — acest lucru se face prin semnale non-verbale (discutate în continuare), prin aprobări din cap sau verbale ("înțeleg", "aha"), sau prin încurajări ("mergeți mai departe", "spuneți-mi un pic mai mult despre asta").

- *Identificați problema principală* — izolați punctele principale, rezumați și realizați-vă un portret al interlocutorului și a ceea ce vă spune.
- *Evitați etichetarea, aprecierea sau evaluarea până nu auziți întreaga poveste.*
- *Luați notițe, fără să păreți intruziv și fără să-i distrageți atenția interlocutorului.* Acesta va simți că-l luați în serios, iar notițele vă vor ajuta în sesiunile de coaching următoare.
- *Analizați și reflectați-i interlocutorului ceea ce v-a spus* — puteți parafraza sau relua cele spuse de interlocutor, puteți cere clarificări sau vă puteți prezenta pur și simplu propria interpretare asupra a ceea ce ați auzit.
- *Rezumați întotdeauna punctele cheie ale conversației, la finalul sesiunii de coaching, și întrebați-l pe interlocutor dacă este de acord cu rezumatul dumneavoastră* — uneori poate fi util să-i cereți interlocutorului să rezume ceea ce a spus.

Compatibilitatea cu stilul comunicatorului

Cei care practică programarea neurolingvistică (NLP) afirmă că ne exprimăm în termenii în care percepem lumea și în funcție de ce simț ne afectează cel mai mult. Ei arată că există patru căi sau canale prin care răspundem: (1) *canalul vizual* — oamenii care răspund prin canalul vizual spun de obicei "Văd ce vrei să spui", "Arată bine", "Îmi e limpede ce înțelegi prin asta"; (2) *canalul auditiv* — răspunsurile date de cei care folosesc acest canal de comunicare pot fi: "Sună bine", "Aud ce spuneiți", "Este clar și răspicat"; (3) *canalul intelectual* — răspunsurile subliniază aspectele raționale și logice ale unei situații: "Pare rezonabil", "Are sens", "Asta nu schimbă situația"; (4) *canalul kinestezic* — câteva răspunsuri tipice: "Simt că e bine", "Am senzația că e OK".

Conform teoriilor NLP, excelența în comunicare depinde de felul în care știi să folosești sistemul de comunicare preferat de interlocutor. De aceea, coachii trebuie să se străduiască să-și po-

trivească propriul stil de comunicare cu al clientului. Însă acest lucru trebuie făcut în mod subtil. Un coach care nu este suficient de stăpân pe astfel de tehnici, care stă și-l fixează din ochi pe client, poate să-l facă pe acesta să se creadă ridiculizat!

Comunicarea non-verbală

A asculta nu implică numai a auzi, a interpreta și a da feedback. A asculta înseamnă și a folosi și interpreta aspectele non-verbale ale comunicării. Transmitem mesaje utilizând cuvinte, gesturi, vocea și limbajul corpului. S-a constatat că impactul pe care îl avem asupra oamenilor în primele minute se bazează în proporție de 60% pe mesajele vizuale, 33% pe mesaje transmise de intonație și doar 7% pe conținutul comunicării. Deși în timpul interacțiunii ponderea conținutului crește, aceasta nu depășește 50% în impactul unei comunicări. Aceste date oarecum șocante ne arată importanța mesajelor non-verbale. Comunicarea non-verbală modifică și completează ceea ce este spus. Totuși, mulți dintre noi nu suntem conștienți de mesajele non-verbale pe care le dăm celorlalți. Și mai important de observat este faptul că, atunci când există o discrepanță între semnalele verbale și cele non-verbale, oamenii le acordă mai multă atenție celor din urmă.

Multe cărți de specialitate sugerează că mesajele non-verbale pot fi înțelese și separat de restul comunicării și că anumite semnale, de exemplu mâinile încrucișate, semnifică întotdeauna rezistența sau lipsa interesului. Astfel de afirmații ne pot duce însă pe un drum greșit. Comunicarea non-verbală există întotdeauna într-un anumit context și face parte dintr-un tipar, dintr-un obicei. Iată câteva semnale non-verbale:

- *Vocea* — frecvența, tonul, ritmul, inflexiunile vocii noastre sunt extrem de revelatoare. Frecvența ridicată, vorbirea rapidă, de exemplu, semnifică entuziasm și emoție. O voce joasă, monotonă poate indica lipsa entuziasmului, ponde-

rarea sau chiar depresia. Cel mai adesea are cel mai mare impact nu ceea ce spunem, ci felul în care o spunem.

- *Contactul vizual* — importanța contactului vizual în comunicare nu poate fi trecută cu vederea. Există, desigur, factori culturali care determină în ce măsură și cât de des trebuie să ne fixăm din priviri interlocutorul, iar aceste aspecte variază în funcție de persoanele implicate în comunicare. În general, contactul vizual exprimă interes și dorința de a asculta. Îi permite cuiva să-și de seama câtă receptivitate și prietenie îi transmite interlocutorul. Dar dacă lipsa contactului vizual arată nervozitate, nesiguranță sau indiferență, contactul vizual "excesiv" poate fi receptat ca instrument de intimidare sau de manifestare a ostilității. Regula generală este să mențineți contactul vizual pentru câteva secunde, apoi să priviți alături sau la gesturile interlocutorului, apoi să reveniți iar la contactul vizual și așa mai departe.
- *Expresiile feței* — sunt autori care afirmă că multe emoții sunt însoțite de expresii ale feței unice, care pot fi recunoscute indiferent de diferențele culturale. Expresiile faciale care semnifică ură, bucurie și dezgust, de exemplu, pot fi lesne recunoscute. Într-o situație de coaching, zâmbetul poate transmite o stare favorabilă unei atmosfere prietenoase, poate arăta încurajare și sprijin.
- *Poziția mâinilor, a brațelor și a picioarelor* — felul în care stăm așezați, poziția brațelor, dacă avem picioarele încrucișate înspre persoana respectivă sau într-o parte — toate acestea pot să indice ce intenții avem. Dacă stăm cu corpul oarecum întors față de vorbitor exprimăm lipsa interesului, dispreț sau faptul că nu mai dorim să continuăm conversația. Nesiguranța poate fi semnalată de o mână care acoperă gura sau de gestul de a ne juca cu părul. Coachul trebuie să fie conștient de propriile gesturi, ca și de ale clientului său. Ele spun o mulțime de lucruri despre ceea ce se întâmplă.
- *Pauzele în vorbire* — pentru mulți dintre noi, tăcerea este o sursă de disconfort. Ne face să ne simțim nesiguri și ne

neliniștește. Totuși, pauzele în vorbire pot însemna că ne gândim la ce spune interlocutorul, că îi oferim posibilitatea să continue și că avem răbdare. În timpul unei sesiuni, coachul poate folosi pauzele ca să-l ajute pe client, prin limbajul corporal, observându-i ochii, gesturile, expresiile faciale. Un coach bun se simte confortabil tăcând, dar știe că perioadele prea lungi de tăcere pot să-l facă pe client să se simtă incomod.

Arta de a pune întrebări

Talentul de a pune întrebări este unul dintre cele mai importante instrumente ale unui coach. Astfel, coachul poate să-și exprime îndoielile, temerile, ideile sau acordul referitor la anumite aspecte, având totodată ocazia de a aduna informații care pot conduce dialogul într-o direcție constructivă. Întrebările îi permit coachului să monitorizeze felul în care clientul înțelege diverse aspecte și intențiile pe care acesta le are. Coachingul este un proces de autocunoaștere, iar aceasta este favorizată de întrebări, nu de enunțuri.

Tipuri de întrebări

A ști ce fel de întrebare să pui, și când anume, este o aptitudine de coaching neprețuită. Iată câteva tipuri principale de întrebări:

- *Întrebările închise* — întrebări la care se răspunde prin da sau nu, de pildă, nu sunt considerate deosebit de utile în coaching. Totuși uneori sunt necesare pentru a aduce conversația înapoi la subiectul în discuție, dacă persoana îndrumată divaghează sau se blochează. Astfel de întrebări pot fi: "Sunteți de acord cu strategia pe care o discutăm?", "Putem face ceva să schimbăm situația?"

- *Întrebările deschise sau non-directive* — întrebări care îl încurajează pe interlocutor să elaboreze și să-și dezvăluie adevăratele gânduri, sentimente și idei. De asemenea, sunt utile pentru a stimula gândirea creativă și rezolvarea problemelor. Clienții simt că interesul coachului față de punctul lor de vedere, înțeleg că procesul de coaching este democratic și că ei dețin controlul. Iată un exemplu de întrebare deschisă: "Ce aspecte ale acestei strategii vă fac să vă simțiți incomod?"
- *Întrebările directive* — uneori coachul poate să simtă nevoia să focalizeze discuția sau să exploreze zonele cu care clientul se arată în acord sau în dezacord. Întrebările directive îi cer să extindă sau să explice în detaliu poziția pe care o adoptă: "Cu care coleg aveți probleme de comunicare?"
- *Întrebările relative la sentimente* — sunt întrebări care suscită un răspuns emoțional și care îi pot oferi coachului informații utile și-i permit clientului să se elibereze de sentimente care pot avea impact asupra relației de coaching. O întrebare de tipul "Ce simțiți în legătură cu asta?" le poate oferi unor clienți posibilitatea de a se elibera. Bineînțeles, alții pot răspunde într-o manieră intelectuală ("păi mă gândesc că..."); în astfel de situații, coachul trebuie să insiste și să întrebe *ce simte de fapt* clientul respectiv relativ la o situație anume.
- *Întrebările relative la viziune* — coachii folosesc deseori întrebări legate de viziunea despre viitor, de visurile clientului, de succesele lui trecute. Astfel de întrebări le oferă clientului și coachului cadrul potrivit pentru a discuta despre coaching, învățare și schimbare.

Foarte mulți coachi consideră că întrebările cele mai eficiente sunt cele care încep cu *ce*, *când*, *cine*, *cât de mult* sau *câți*. Întrebările care încep cu *de ce* sunt evitate, deoarece implică o atitudine critică și-i pot induce clientului o stare defensivă. Dacă e necesar să afle motivele sau explicația anumitor comportamente ale clientului, coachul poate folosi întrebări de

genul "care au fost motivele?". Pe de altă parte, o întrebare care începe cu "de ce" poate fi însoțită de mesaje non-verbale — ton prietenos, preocupat — care să nu transmită lipsă de încredere sau dezaprobare.

Întrebări utile

La începutul sesiunii de coaching, sunt utile întrebări precum următoarele:

- Ce doriți să obțineți în urma acestei întâlniri?
- Ce simțiți relativ la coaching?
- Când vă simțiți cel mai bun?
- Cum ați vrea să fie lucrurile?
- Ce bariere stau în calea obținerii a ceea ce doriți?
- Cum învățați cel mai bine?
- Aveți o anumită strategie de rezolvare a problemelor?
- Cu ce doriți să plecați de la această întâlnire?
- Cum doriți să gândiți, să faceți și să simțiți după sesiunea de coaching?
- Ce doriți să schimbați?
- Ce doriți să finalizați, să reușiți?
- Care este scopul dumneavoastră general?
- Ce situații anume sunt o provocare pentru dumneavoastră?

Coachingul, așa cum am subliniat mereu, este un proces de colaborare. Întrebările de mai sus pot să fie un ghid pentru coach, dar adresarea oricărei întrebări trebuie să aibă loc în funcție de contextul creat de ceea ce spune clientul. Clientul stabilește agenda ședinței de coaching, iar coachul își folosește aptitudinile de a asculta și de a pune întrebări pentru a duce dialogul înspre atingerea obiectivelor acestuia. Următorul model (Figura 8.1) rezumă, din punctul de vedere al coachului, aspectele cheie ale unei comunicări eficiente, așa cum au fost prezentate pe parcursul acestui capitol.

Pasul 1	Pasul 2 Ascultați	Pasul 3 Puneți întrebări
Stabiliți o relație de apropiere și încredere.	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminați zgomotele. • Arătați-vă interesat. • Observați și pliați-vă pe mesajele non-verbale. • Luați notițe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deschise, non-directive și directive. • Cum, când, ce?
Pasul 4	Pasul 5	Pasul 6
Feedback.	Identificați problema principală.	Rezumați.

Figura 8.1 Un model de comunicare de coaching

CAPITOLUL 9

Învățarea

Puncte cheie

- Ce este învățarea?
- Coachingul și învățarea
- Câteva aspecte ale procesului de învățare
- Coachingul și principiile învățării la vârsta adultă
- Câteva obstacole în calea învățării
- Emoțiile și învățarea
- Modele de învățare
- Stilurile de învățare
- Organizațiile și învățarea

Ce este învățarea?

Coachingul se referă la schimbare, iar schimbarea implică învățare. Așadar ce este învățarea? Iată o definiție acceptată de toată lumea: învățarea este o schimbare relativ persistentă a comportamentului unei persoane datorită experienței.

Legile învățării sau modul în care învățăm sunt teme centrale pentru psihologie. În cele ce urmează, vom prezenta pe scurt, și cât mai simplu, câteva dintre cele mai importante teorii ale învățării. Din punct de vedere istoric, modelele behavioriste de învățare se concentrau pe învățarea asociativă (clasică) și instrumentală (operațională). Conform clasicei teorii a învățării condiționate (Pavlov), învățăm pentru că asociem anumite comportamente cu anumiți stimuli. De exemplu, după ce, de mai multe ori, mâncarea i-a fost oferită unui câine împreună cu bătaia unui metronom, Pavlov a observat că respectivul câine începe să saliveze la auzul sunetului metronomului, chiar dacă nu primea și mâncarea. Câinele fusese *condiționat* să răspundă la metronom.

Teoriile instrumentale sau operaționale (Skinner, 1971) susțin că învățăm prin încercare și eroare și că recompensa și pedeapsa sunt cele care ne configurează comportamentele. Șoarecii vor continua să apese o pedală dacă sunt recompensați cu mâncare, dar nu vor mânca dacă primesc un șoc electric. Teoreticienii învățării sociale, cum este Albert Bandura, pun accentul pe stările mentale interne, cum ar fi expectațiile, și consideră că importante pentru procesul de învățare sunt modelarea și învățarea indirectă.

În prezent, teoriile învățării subliniază rolul central pe care îl joacă *procesele cognitive* în procesul de învățare. Comportamentul nostru și modul în care învățăm nu depind numai de mediu, ci implică evenimente și reprezentări mentale, convingerile noastre, așteptările, emoțiile și intențiile. În calitate de coachi, nu trebuie să considerăm că e de la sine înțeles faptul că clienții vor învăța pentru că primesc informații noi,

idei și strategii care le vor îmbunătăți prestația. Trebuie să le analizăm concepțiile, succesele și eșecurile trecute în procesul de învățare, să aflăm cum învață cel mai bine, precum și care sunt potențialele piedici — organizaționale sau personale — în calea învățării.

Coachingul și învățarea

Una dintre premisele esențiale ale coachingului este că viața este o oportunitate de a învăța. Dacă dorim să însemnăm ceva pe o piață în care economia se întemeiază pe cunoaștere, trebuie să devenim „învățăcei pe viață”: să ne dedicăm învățării continue de-a lungul întregii cariere. În afară de viața noastră profesională, și propria dezvoltare și creștere depind de curiozitatea noastră și de dorința de a învăța.

Învățarea este o experiență personală. Fiecare dintre noi avem o metodă preferată de a învăța. Sunt persoane care preferă să învețe participând la o conferință sau la un seminar susținut de un expert. Alții învață urmărind înregistrări video sau citind cărți și articole de specialitate. Discuțiile cu ceilalți și feedbackul pot însemna pentru unii cele mai bune prilejuri de a învăța. Coachul trebuie să țină seama de metoda preferată de învățare a clientului său. (De exemplu, a recomanda o anumită carte unui client care nu are nici timpul, nici obișnuința de a citi poate fi un demers fără rost!) Mai mult, coachul trebuie să-și dea seama în ce măsură percepe clientul că ceea ce are de învățat i se potrivește și în ce măsură consideră că sarcina respectivă este sau nu o prioritate pentru el.

Este extrem de important pentru coach să fie conștient de nivelul de încredere în sine al clientului și de temerile lui cu privire la provocarea de a învăța. Provocările prea mari îi pot induce anxietate și rezistență; dacă sunt prea mici, clientul ajunge să fie prea puțin interesat și motivat. Oamenii învață și-și formează deprinderi numai dacă cred că au capacitatea de

a învăța. În afară de asta, este vorba și de influența succeselor și eșecurilor la învățatură din trecut.

E nevoie de curaj pentru a învăța, pentru că ne expunem unor posibile eșecuri. Cei mai mulți dintre noi ne ferim de eșecuri. Vedem eșecul ca pe ceva de care trebuie să ne rușinăm, în loc să-l considerăm o modalitate utilă de a înțelege ce a mers rău și ce putem face pentru a schimba rezultatul în viitor. Iată câteva întrebări utile, pe care le poate folosi un coach ca să afle informații despre eșecurile clientului la învățatură:

- Ce s-a întâmplat?
- Care credeți că au fost motivele din cauza cărora nu ați reușit?
- Cum v-ați simțit?
- Ce ați învățat din acea experiență?
- Puteți să vedeți o legătură între această întâmplare și altele similare?
- Ce ați face diferit data viitoare?
- Ce aveți nevoie să aflați, să învățați pentru a vă comporta altfel data viitoare?

De asemenea, coachul poate să-i ceară clientului să se gândească la câteva împrejurări în care a învățat cu succes; întrebările pot fi:

- Ce s-a întâmplat?
- Cum ați procedat?
- De la cine sau de la ce ați învățat cel mai mult?
- Cum ați învățat — urmărindu-i pe ceilalți, cerând sfaturi, rezolvând de unul singur? A fost vorba de un aspect vizual, auditiv sau emoțional care v-a declanșat învățarea?

Aceste întrebări despre procesul de învățare îl ajută și pe client să înțeleagă cum anume învață. În general, nu ne prea preocupă felul în care gândim sau învățăm. Dar pe măsură ce un om devine mai conștient de felul cum decurge experiența sa de învățare, s-ar putea să devină mai curios în privința

întregului proces de învățare. În loc să privească învățarea ca pe un simplu proces de acumulare de cunoștințe și strategii, el va începe să-l vadă ca pe un proces de schimbare și creștere — adică învățarea transformativă.

Câteva aspecte ale procesului de învățare

Este util pentru coach să aibă în minte următoarele aspecte importante legate de procesul de învățare:

- Modelele de învățare actuale îl vizează în principal pe cel care învață și pun accent pe responsabilizarea acestuia.
- Avem tendința să învățăm mai bine prin abordări mai active, întemeiate pe rezolvarea de probleme și prin primirea unui feedback nemijlocit, în discuții cu colegii sau instructorii.
- Cel mai mult învățăm din experiențele care ne provoacă, dar care nu ne copleșesc.
- Învățăm cel mai bine când folosim o diversitate de tactici și implicăm toate cele cinci simțuri.
- Învățăm cel mai mult când avem strategii prin care coordonăm ceea ce am învățat deja cu provocările care ne pot oferi lecții noi.
- Ne angajăm mai repede într-un proces de învățare activă, dacă suntem încredințați că eforturile noastre, și nu factorii externi, ne determină succesul.
- Învățarea se produce mai degrabă când avem *nevoie* să cunoaștem și să înțelegem.
- Oamenii au diferite niveluri de angajare și implicare în procesul de coaching, ceea ce le afectează nivelul la care învață.

Coachingul și principiile învățării la vârsta adultă

Multe dintre principiile coachingului derivă din domeniile psihologiei și educației. Metodele din coaching s-au configurat pe baza principiilor învățării la adulți, mai ales cele prezentate de către Malcolm Knowles. El face distincție între cum sunt învățați adulții (*andragogia*) și cum sunt învățați copiii (*pedagogia*). Knowles s-a concentrat pe importanța libertății de opțiune a celui care învață și a motivației adultului. Potrivit afirmațiilor lui, în cazul adulților, în miezul procesului de învățare stau descoperirea și curiozitatea. El a formulat patru premise legate de învățare în cazul adulților:

1. Imaginea de sine a unui adult nu mai depinde de cei din jur, ci este în mai mare măsură determinată de el însuși.
2. Cunoștințele acumulate de adult devin resurse pentru învățare.
3. Un adult are o mai mare dorință de a învăța dacă cele învățate îl ajută în rezolvarea unor probleme reale de viață.
4. Un adult dorește să aplice cunoștințele și aptitudinile dobândite acum ca să ducă o viață mai bună în viitor.

Dacă dorește cu adevărat să-l ajute pe client să învețe, coachul trebuie să țină seama în alcătuirea modelelor de coaching pe care le propune de principiile de mai sus. Iată pe scurt cum le poate folosi pe fiecare dintre ele:

1. Adulții care au o imagine pozitivă despre ei înșiși (sau se descriu favorabil pe ei înșiși) învață mai bine și se simt mai puțin amenințați în cadrul unui proces de asimilare de noi cunoștințe. Coachul le poate oferi sprijin și încurajare în învățare prin stabilirea unui climat de lucru bazat pe încredere, respect reciproc, feedback onest și dedicare reală față de problemele lor.
2. Coachingul are de-a face cu dezvoltarea și îmbunătățirea punctelor tari. Coachul folosește tehnici care fructifică și

îmbunătățesc resursele pe care le aduce clientul în alianța de coaching. Experiențele, succesele și eșecurile trecute, metodele preferate de învățare — toate acestea fac parte din resursele și experiența clientului.

3. Se poate întâmpla uneori, în orice context de coaching, ca clientul să nu-și poată preciza nevoile specifice. Rolul coachului cuprinde și demersul de a oferi clientului oportunitatea de a-și evalua și clarifica nevoile în circumstanțele respective. El poate face acest lucru analizând valorile, insatisfacțiile și aspirațiile clientului, obstacolele care îi blochează schimbarea. Coachul poate face și o analiză formală a nevoilor, într-o situație de viață sau de muncă specifică.
4. Deși o parte a procesului de coaching poate să se refere la testarea ipotezelor, coachingul nu înseamnă nicidecum rămânerea în sfera ipotetică. Coachingul se ocupă întotdeauna de viața reală și de probleme practice. Rolul coachului este și să se asigure că clientul său are ocazia să aplice în situații reale de viață cele discutate și învățate în sesiunea de coaching, și tot coachul este cel care trebuie să monitorizeze și să ofere feedback relativ la aplicarea practică a deprinderilor și capacităților noi sau îmbunătățite, pe care clientul le-a dobândit prin coaching.

Câteva caracteristici ale adultului, ca persoană care învață

În coachingul oferit unui adult, este extrem de important să se cunoască bine următorii factori:

- *Concepția despre sine* — imaginea pe care o are adultul despre sine și stima de sine se bazează pe experiențele trecute, care îi influențează modul în care învață. O imagine de sine pozitivă și un nivel ridicat al stimei de sine sunt asociate cu un răspuns pozitiv la situațiile care implică învățare. O persoană care are o imagine de sine nu prea bună și

un nivel scăzut al stimei de sine poate să considere amenințator un context în care trebuie să învețe și să se simtă incapabilă să schimbe ceva sau să se comporte adecvat în cazul schimbării.

- *Stresul și anxietatea* — dacă o persoană se simte amenințată în vreun fel, energia sa este deviată spre comportamentele defensive, care o distrag de la procesul de învățare. Coachul trebuie să fie conștient de nivelul de stres al clientului și să-i asigure condițiile unei participări reale, optime. Un scurt moment de relaxare sau de meditație la începutul sesiunii de coaching poate să micșoreze gradul de neliniște și să faciliteze procesul de învățare.
- *Experiențele trecute* — experiențele noastre trecute, sensurile pe care le dăm lucrurilor și valorile în care credem pot avea impact asupra felului în care primim informații noi. De aceea este util pentru fiecare dintre noi să fim conștienți de ele și de efectul lor în prezent. Experiența și cunoștințele trebuie să fie prețuite de coach, dar dacă devin bariere în calea învățării, coachul poate fi nevoit să-l provoace pe client și să-i evidențieze limitele cunoștințelor și aptitudinilor din momentul respectiv.
- *Motivația* — majoritatea adulților sunt îngrijorați de schimbările prin care vor trece, determinate de direcția pe care au ales-o. Ei au tendința să se concentreze asupra unor probleme și preocupări relevante pentru prezentul lor. Coachingul se adresează întotdeauna nevoilor și obiectivelor individului și vizează dezvoltarea și îmbunătățirea aptitudinilor care pot crește nivelul de satisfacție în viață și pot facilita dezvoltarea personală.

Câteva obstacole în calea învățării

Învățarea este o experiență complexă și există mai multe aspecte ale acestui proces care pot să-l facă dificil. În primul rând, în-

vățarea ajunge după un timp la un palier. *Curba învățării*, care indică rata asimilării cunoștințelor, este la început ascendentă, iar apoi tinde să se aplatizeze. Coachii și managerii trebuie să fie conștienți de acest fenomen și să stabilească scopuri și obiective care să stimuleze și să sprijine continuarea procesului până se ajunge la următorul nivel de învățare.

În al doilea rând, ca ființe umane, avem nevoie să dăm un sens lumii în care trăim. La vârsta de cinci ani începem să înțelegem cum funcționează ceea ce ne înconjoară. Ideile de atunci rămân adânc înfipite în mintea noastră și poate fi foarte dificil să le schimbăm. Concepțiile timpurii pot fi obstacole serioase pentru procesele de învățare ulterioare și pot micșora disponibilitatea pentru idei și experiențe noi.

În fine, noile modalități de a învăța pot fi prea provocatoare și, adeseori, pot să creeze stres și neliniște, pentru că pun sub semnul întrebării vechiul cadru de referință al individului.

Emoțiile și învățarea

Emoțiile au impact important asupra modului în care învățăm. Cu toții avem experiența unor situații în care, fiind într-o stare afectivă apăsătoare, nu suntem în stare să gândim sau să procesăm diverse informații. Înțelegem astfel că orice fel de învățare, de dobândire de noi cunoștințe, are loc cu mai mare ușurință într-un mediu sigur, neamenințător, pentru că altminteri sistemul nostru limbic preia controlul și ne perturbă procesele cognitive. Desigur, trebuie să existe un nivel optim de stimulare și provocare — în lipsa lor, achiziția noilor cunoștințe poate deveni plictisitoare, și, din nou, informația nu mai este asimilată cum trebuie.

Nu emoțiile ca atare, ci stările emoționale excesive sunt cele care obstrucționează învățarea. De exemplu, se știe că emoția poate determina eficiența unui efort. Cât de mult învățăm depinde de încrederea în noi înșine și de tenacitatea în fața

situațiilor care ne pot împiedica. De altfel, s-a arătat că o “tactică a sentimentelor” poate fi o cale eficace de învățare. Oamenii care își gestionează cum trebuie anxietatea și nesiguranța pot să recunoască și să depășească momentele în care constată că diverse emoții îi fac să evite provocările dobândirii de noi cunoștințe. Persoanele care nu își recunosc stările emoționale pot să continue să se sustragă sau să nege nevoia de a afla lucruri noi.

Motivația de a deveni tot mai buni într-un anumit domeniu este declanșată și de experiența “zonei de flux” acea senzație curgătoare, în care ne simțim una cu ceea ce facem. Acest concept este des întâlnit în literatura dedicată psihologiei sportive. Când jucăm tenis, de exemplu, ne putem afla uneori într-o astfel de zonă de flux, când suntem una cu mingea, nu ne mai gândim cum s-o lovim, ci ne simțim inseparabili. O astfel de stare ne eliberează și ne ajută să excelăm în ceea ce facem și în felul în care decurge viața noastră. Ne face să ne trăim la maximum. Când ne aflăm în starea de “curgere”, cu totul absorbiți în ceea ce facem, capacitatea de alertă a creierului nostru este maximă.

Modele de învățare

Practicile manageriale recente și literatura de coaching pun accentul pe modelul de învățare experiențială (adică “din experiență”) al lui David Kolb. Apărut la începutul anilor '80, acest model consideră că învățarea se desfășoară conform ciclului din Figura 9.1.

Conform acestui model, învățarea are loc într-o buclă unică, recurentă, fără sfârșit. Mai recent au apărut și ideile lui C. Argyris de *buclă dublă de învățare* și *buclă triplă de învățare*, care sunt necesare pentru restructurarea modelelor mentale și pentru transformarea personală. Pe scurt, bucla de învățare simplă înseamnă să-l ajuți pe cel căruia îi oferi coaching să asi-

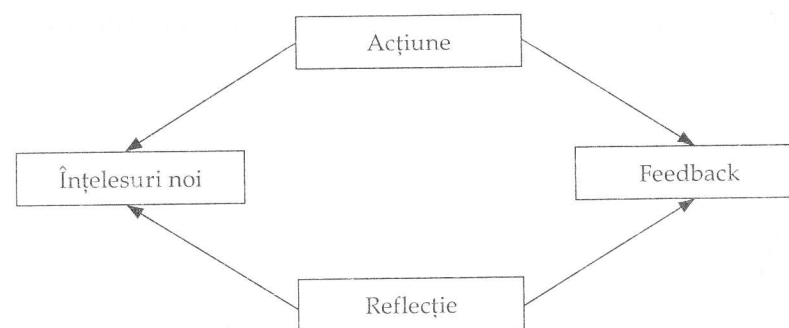


Figura 9.1 Modelul de învățare al lui Kolb

mileze o nouă aptitudine (cum ar fi, de exemplu, aptitudinea pentru realizarea unor relații mai bune cu clientul) prin învățare incrementală, pas cu pas. Bucla dublă de învățare are loc atunci când scopul alianței de coaching este și de a restructura concepțiile fundamentale ale clientului, astfel încât acesta să învețe să facă lucrurile altfel. Un astfel de proces de învățare poate să ducă la capacitatea de a vedea altfel o problemă. De exemplu, clientul poate nu numai să-și îmbunătățească aptitudinile pentru conducerea ședințelor, ci și să găsească soluții alternative — în locul ședințelor.

În sfârșit, bucla de învățare triplă este o experiență transformațională, care duce la schimbarea întregii perspective pe care o are clientul asupra lui însuși. De exemplu, un manager care s-a ferit întotdeauna de prezentări pentru că se simțea nepriceput și nepotrivit, poate deodată să aibă o “revelație” și să considere prezentările o cale de a-i controla pe ceilalți sau de a le dăruia din cunoștințele și experiența sa. În acest caz, *a învăța înseamnă a se transforma*.

Unul dintre modelele actuale de coaching prin învățare experiențială se bazează pe teoriile lui Kolb și Argyris: învățarea este considerată parte integrantă din activitatea desfășurată, din analiza critică a trecutului, determinând lucrurile care me-

rită reținute și folosindu-le în executarea acțiunilor următoare. Iată pe scurt acest model:

- (E) experimentarea activității (noile aptitudini);
- (R) relatarea activității (descrierea acesteia);
- (P) procesarea activității (identificarea temelor comune);
- (F) generalizarea experienței (formularea unor principii și repere pentru situații reale de viață);
- (A) aplicarea celor învățate la o situație nouă.

Este clar că un astfel de model îi este util unui coach, mai ales unui manager-coach, pentru a parcurge un proces de învățare. De fapt, aici coachul acționează ca un educator experiențial.

Aceste modele pot ghida procesul de învățare, dar pornesc de la ipoteza că a fost deja identificat comportamentul care trebuie îmbunătățit sau consolidat. Un alt model de învățare pentru dobândirea unei noi deprinderi sau aptitudini într-o situație de coaching se referă și la *identificarea* elementelor de comportament care trebuie dobândite sau consolidate. Este vorba de un model în cinci pași:

- Pasul 1 — recunoașterea deficiențelor în modul actual de a proceda,
- Pasul 2 — identificarea comportamentelor pe care le implică noua aptitudine sau deprindere.
- Pasul 3 — exersarea comportamentelor respective.
- Pasul 4 — primirea și furnizarea feedbackului relativ la prestația respectivă.
- Pasul 5 — integrarea noilor comportamente în repertoriul propriu de aptitudini și deprinderi.

Una dintre intențiile acestui capitol este să exploreze diverse modele de învățare care s-au dovedit sau se pot dovedi utile coachului și clientului său. Nu există niciun model de învățare ideal — și nici nu dorim să sugerăm că modelele de învățare prezentate aici sunt obligatorii. Ca practicieni, noi folosim următorul model de învățare, care împrumută diferite aspecte de la modelele prezentate până acum, dar dezvoltă și altele noi.

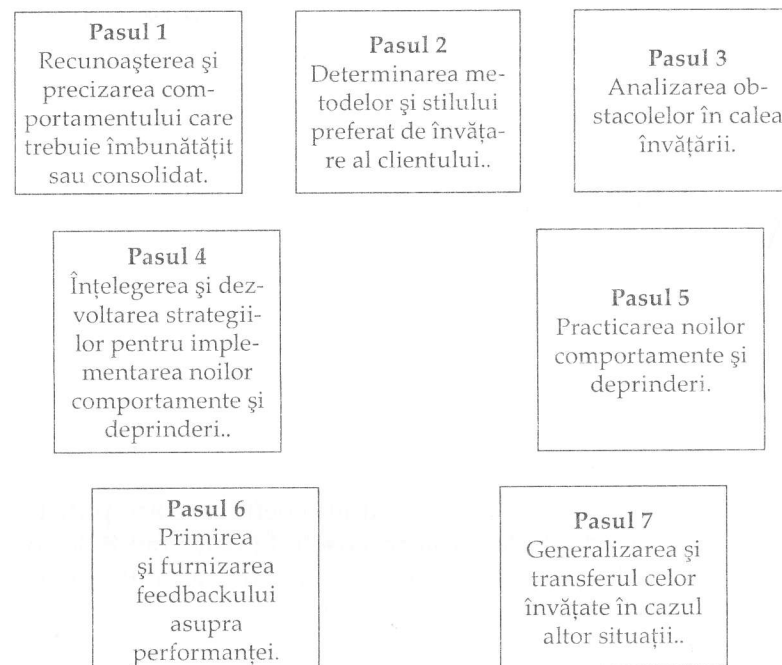


Figura 9.1 Un model de învățare în coaching

Stilurile de învățare

Așa cum avem *metode* preferate de învățare, avem și *stiluri* preferate de învățare. Acest lucru este susținut de mai mulți autori. P. Honey și A. Mumford au sintetizat patru stiluri principale de învățare, pornind de la ciclul de învățare al lui Kolb. Stilurile de învățare pot fi evaluate cu ajutorul unor chestionare speciale și, afirmă ei, se poate astfel înțelege de ce unii oameni învață într-un fel, iar alții altfel. Chiar dacă nu este acceptat de toată lumea, chestionarul stilurilor de învățare este un instrument valoros și mulți colegi coachi îi recunosc utilitatea. Cu ajutorul lui, clientul poate înțelege ce stil de învățare preferă, dar și care

sunt punctele sale slabe. Conform autorilor respectivi, cele patru stiluri de învățare sunt *activ*, *reflexiv*, *teoretic* și *pragmatic*. În continuare le descriem pe scurt, oferind totodată câteva strategii de coaching pentru clienții care dovedesc un nivel redus la unul sau altul dintre stilurile respective.

1. *Activii* sunt cei care preferă situațiile din care pot învăța ceva experimentând. Sunt oameni cărora le plac provocările, se simt confortabil în lumina reflectoarelor și le place să atragă atenția. Ei învață cel mai bine:
 - în prezent;
 - când există un element de risc;
 - când pot să-și discute ideile cu ceilalți și când se simt încurajați de ceilalți.

Strategii de coaching: în cazul unui client care are punctaj redus la acest stil de învățare, coachul poate stabili de comun acord cu el o serie de activități care să fie finalizate într-un interval de timp specificat.

Studiu de caz

Un manager care nu e adeptul stilului activ

K.D. era manager într-o mare companie de IT, extrem de competent și cu foarte multe cunoștințe. Avea însă dificultăți când era vorba să facă evaluările anuale ale angajaților și să ofere feedback. Conducerea i-a recomandat un coach. K.D. prefera stilul de învățare teoretic și citise mult despre subiectele la care avea probleme. Cunoștea teoriile asupra feedbackului și comunicării, vorbea ca un expert despre dinamica procesului de feedback, ba chiar își făcuse și un model de feedback propriu. Se sfia însă să-și pună în practică teoriile. Coachul l-a îndrumat și l-a încurajat pe K.D. să-și aplice modelul propriu la o situație concretă de muncă și să ofere feedback la cel puțin două persoane pe săptămână, ca "temă pentru acasă".

2. *Reflexivii* sunt persoane care preferă să gândească un lucru de la cap la coadă. Le place să asculte, să urmărească, să adune informații înainte de a lua o decizie sau de a trage o concluzie. Au tendința să fie prudenți și conservatori în privința cunoștințelor sau experiențelor noi. Ei învață cel mai bine:

- când li se dă timp să gândească sau să "rumege" lucrurile;
- când au acces la toate informațiile posibile pentru a ajunge la o concluzie;
- când nu sunt presați de termene sau de nevoia de a lua rapid decizii.

Strategii de coaching: clienții care au un punctaj redus la stilul de învățare reflexiv pot fi încurajați să-și țină un jurnal sau o agendă a învățării și să-și propună să adauge un număr de experiențe de învățare în fiecare săptămână, sau câte una pe zi.

Studiu de caz

O persoană cu un nivel redus de reflexivitate

M.T. este manager de succes într-o firmă imobiliară. Este o persoană foarte energică și activă și susține că învață mai bine făcând lucrurile decât gândindu-se la ele. Recent a luat însă mai multe decizii proaste, în principal din cauza impulsivității ei și a incapacității de a se gândi mai întâi la situațiile respective. Ca parte a temei de casă după sesiunea de coaching, coachul a enumerat o serie de situații ipotetice din munca ei și i-a cerut să-și pună la punct strategii și răspunsuri pe baza reflecțiilor ei asupra problemelor întâlnite.

3. *Teoreticii* sunt interesați de idei în sine. Le place să asimileze și să sintetizeze informații noi, pe care le includ în teoriile pe care și le construiesc despre modul cum funcționează lumea. Ei învață cel mai bine:

- când pot folosi modelele și sistemele pe care le înțeleg;
- când pot înțelege și explora legăturile și conexiunile dintre fapte și idei;
- când subiectul în discuție este obiectiv și bazat pe principii raționale.

Strategii de coaching: când are de-a face cu un client cu punctaj mic la acest stil de învățare, coachul poate stabili ca un anumit interval de timp să fie dedicat citirii de cărți și reviste cu informații noi. Tema de casă poate fi alcătuirea unor mici rezumate sau idei principale asupra noilor informații și asupra modului în care clientul le poate încorpora în ideile sale.

O persoană cu un nivel redus de teoretizare

F.W. este patronul unei firme de producție de mărime mijlocie. Din cauza schimbărilor de pe piața respectivă, a trebuit să facă mai multe schimbări în firmă. F.W. avea un oarecare dispreț la adresa teoriilor și considera că se pierde prea mult timp citind despre rezolvarea problemelor în loc să se treacă pur și simplu la rezolvarea lor. Era tentat să introducă schimbarea pe un vid teoretic — inclusiv în privința modului în care urmau să simtă angajații schimbarea respectivă și efectele ei. În fiecare săptămână, pe parcursul procesului de coaching, coachul alegea câte un articol scurt și concis referitor la aspectele teoretice ale schimbării și la impactul acesteia, și-i cerea lui F.W. să-l citească și să scrie câteva idei despre modul în care se pot aplica ideile respective în firma lui.

4. *Pragmaticii* sunt interesați de o idee doar în măsura în care funcționează. Ideile abstracte nu prezintă niciun interes pentru ei. Le place să rezolve probleme, sunt practici și vor

să folosească informațiile și cunoștințele noi. Ei învață cel mai bine:

- când pot să lege ideile învățate de situații din viața reală;
- când pot să testeze strategiile și ideile;
- când au de-a face cu situații practice.

Strategii de coaching: persoanele care au un punctaj redus la stilul pragmatic de învățare trebuie să fie încurajate să alcătuiască și să dezvolte planuri practice pe baza anumitor idei, într-un format precizat.

O persoană cu un nivel redus de pragmatism

C.M. are 40 de ani și este un manager de marketing cu experiență, care a generat constant idei de afaceri noi și deosebite. Cu ceva timp în urmă, firma respectivă opera pe o nișă de piață, iar ideile lui C.M. erau adoptate fără ezitare. Între timp, însă, firma a avut parte de o intensificare a concurenței și a trebuit să facă apel la diverse strategii. C.M. avea tendința să ofere idei, dar fără să le dezvolte și fără să dea atenție implicațiilor lor practice. Coachul și C.M. s-au concentrat deci asupra capacității lui C.M. de a dezvolta idei într-un mod mai pragmatic. De exemplu, de câte ori C.M. propunea o nouă abordare de marketing, coachul îi cerea să scoată în evidență aspectele practice ale modului în care ar fi implementată, precum și impactul pe care l-ar avea asupra climatului de business curent, extrem de competitiv.

Organizațiile și învățarea

Pe parcursul acestei lucrări, am subliniat importanța modului în care abordează organizația procesele legate de învățare și dezvoltare. Coachingul are loc în contextul locului lor de

muncă, astfel că problemele organizației nu pot fi separate de oameni și de modul în care gândesc sau se comportă aceștia.

În cadrul conferințelor sau prezentărilor noastre pe subiectul organizației și învățării, suntem deseori întrebați ce înseamnă o “organizație care învață”. Mulți directori de companii spun că organizațiile lor promovează învățarea doar pentru că le oferă angajaților programe de training și dezvoltare. Dar învățarea în organizații înseamnă mult mai mult: înseamnă și procesele din organizație care mențin sau îmbunătățesc performanța bazată pe experiență. Organizațiile învață pe măsură ce funcționează, pe măsură ce produc, iar sistemele de producție trebuie văzute ca sisteme de învățare. Învățarea este un aspect intrinsec al performanței în muncă, nu e ceva ce apare din exterior, în cadrul unui training sau workshop.

Organizațiile trebuie să fie conștiente de modul în care funcționează programele și procesele lor de învățare și dezvoltare. Pentru că este din ce în ce mai bine înțeleasă importanța impactului învățării asupra productivității și dezvoltării unei organizații, tot mai multe companii mari ne cer să le audităm procesele de învățare și dezvoltare. În principal, o astfel de auditare vizează patru aspecte:

- evaluarea punctelor tari și slabe din structurile organizaționale de învățare și dezvoltare;
- stabilirea unui profil al capacității organizației de a învăța, atât formal, cât și informal;
- evaluarea succesului sistemelor curente de învățare și dezvoltare și stabilirea modului în care pot fi îmbunătățite;
- benchmarkingul (evaluarea comparativă pe baza unui etalon de tipul cea mai bună practică, cel mai bun din categorie, cel mai bun la nivel mondial) — capacitatea de a învăța a organizației, comparată cu cea a altor companii de același tip și structură.

În prezent, organizațiile au nevoie mai degrabă de învățarea transformțională decât de cea incrementală. Învățarea trans-

formațională implică atacarea, chestionarea și schimbarea concepțiilor de bază privind însăși organizația și tipul de afacere. Iar a crea un mediu propice învățării transformționale înseamnă asumarea unei implicări pe termen lung față de creșterea și învățarea continuă. Un mediu care sprijină învățarea este cel în care oamenii sunt încurajați să fie preocupați de propria persoană, să-și recunoască atuurile și slăbiciunile și să-și pună la punct planuri de acțiune care să le îmbunătățească performanțele.

Totuși, foarte multe organizații se preocupă doar de intelect, ignorând nevoile emoționale ale oamenilor. Coachii pot să ajute organizațiile să-și dezvolte un mediu de învățare sigur și constructiv, care să-i facă pe cei din echipele de conducere și management să încorporeze în strategiile de afaceri și aspectele emoționale ale procesului de învățare și dezvoltare.

Implicarea și interesul, și nu conformarea, pot determina și susține învățarea și schimbarea comportamentală, ca procese



Figura 9.3 Învățarea transformțională în organizații

continue în organizații. Implicarea depinde de măsura în care oamenii își prețuiesc și-si asumă experiențele de învățare. Cel mai eficace mod de învățare este cel independent și autodeterminat. În loc să le spună angajaților ce să facă, o organizație sănătoasă și un coach bun le oferă *oportunități* de învățare. În Figura 9.3 sunt prezentate cele mai importante caracteristici necesare unei organizații pentru a favoriza învățarea transformativă.

Cultura învățării

Fiecare organizație are propria ei cultură a învățării. De exemplu, sunt companii care oferă training și coaching intern tuturor angajaților de la anumite niveluri manageriale. Aceste programe sunt construite și livrate fie individual, fie pe grupe. Alte organizații preferă să angajeze coachi și furnizori externi de servicii. Uneori, se apelează la programe de instruire pentru a remedia situații punctuale; alteori fac parte din strategia generală de training și dezvoltare. Pe de altă parte, sunt și organizații care își îndeamnă angajații să-și asume responsabilitatea propriei dezvoltări și le oferă mai puține oportunități formale pentru dobândirea de cunoștințe.

Coachul trebuie să fie conștient de modul în care abordează organizația respectivă procesul de învățare și trebuie să fie suficient de flexibil pentru a-și adapta serviciile la specificul companiei respective. Coachingul trebuie să se "potrivească", să fie compatibil cu filozofia și direcția firmei. Trebuie să fie receptat ca parte integrantă și vitală a climatului de învățare; în caz contrar, coachingul va rămâne ceva exterior, cu posibilități limitate de a se răspândi, de a-și arăta adevărata valoare și de a demonstra beneficiile pe care le aduce.

Coachingul trebuie privit întotdeauna ca parte a obiectivelor și strategiilor de învățare și dezvoltare, aflate în derulare în organizația respectivă. Dacă va fi privit ca un eveniment izolat, șansele lui de succes sunt reduse la minimum. De exemplu,

într-o organizație poate să se desfășoare o intervenție de coaching (de exemplu pentru formarea liderilor), dar cercetările arată că, pentru a modifica stilul de leadership și a îmbunătăți funcționarea organizației, coachingul este o condiție necesară, dar nu și suficientă. Un astfel de demers trebuie însoțit de un alt proces de coaching, relativ la modul de comunicare a stilului de leadership către angajați. În plus, aceleași cercetări arată că angajații au nevoie de training sau coaching specific, pentru a recunoaște și a răspunde adecvat diverselor stiluri de leadership. Într-o organizație în care nu există preocupare generală pentru coaching, un astfel de demers are un potențial limitat de a-și atinge obiectivele specifice — dezvoltarea și creșterea organizațională și personală susținută.

De asemenea, coachul trebuie să cunoască politicile de învățare ale oricărei organizații. De exemplu, se poate întâmpla ca angajații din departamentul de resurse umane să fie preocupați de faptul că pozițiile pe care le ocupă pot deveni nesigure prin folosirea unor furnizori externi de programe, cum sunt coachii. Dar acești oameni pot îndeplini ei înșiși un rol semnificativ în intervențiile de coaching. Ei înșiși pot deveni coachi — și chiar s-a constatat că mulți dintre ei adoptă un rol de coaching. În calitate de consultanți pe diverse procese, în interiorul organizației, ei pot facilita programul de coaching, obținând consensul celor din organizație și jucând un rol cheie în procesul de evaluare. Coachul și angajații din departamentul de resurse umane pot colabora pentru a identifica nevoile viitoare de dezvoltare ale organizației și pentru a concepe intervențiile și procesele de coaching menite să le satisfacă.

În final, trebuie să subliniem faptul că învățăm din diferențe: ni se oferă perspective noi și ni se deschid noi căi și posibilități. O organizație preocupată de învățare apreciază diferențele dintre punctele de vedere ale oamenilor și încurajează modalități noi, diferite, de îmbunătățire a performanței. Unele persoane învață cel mai bine apelând la cei din jur — ca urmare, compania trebuie să asigure un climat în care

angajații să se simtă în siguranță și confortabil atunci când cer sprijin și sfaturi de la cei care au trecut prin situații și provocări asemănătoare. Cei mai mulți dintre noi avem nevoie să învățăm mai bine și în moduri mai variate, dar acest lucru se întâmplă doar în organizațiile care prețuiesc învățarea și care favorizează posibilitățile de învățare noi și interesante — cum este și coachingul.

Un model pentru învățarea organizațională

S-a constatat că există o strânsă conexiune între succesul unei companii și trei factori care au legătură cu învățarea. Acești factori sunt:

1. Buna dezvoltare a competențelor de bază, cele care reprezintă punctul de lansare de noi produse și servicii.
2. Atitudinea de a susține continuu îmbunătățirea activității, în toate aspectele companiei.
3. Capacitatea de revitalizare și reînnoire fundamentală.

Coachul poate lucra cu o companie sau organizație pentru a alege cele mai eficiente modalități de consolidare a proceselor de învățare. De exemplu, pentru anumite companii poate fi mai avantajos să-și folosească în continuare stilurile de învățare existente — de pildă, să imite, nu să inoveze, pe piața respectivă. Coachul și conducătorul organizației pot să analizeze căi de îmbunătățire a factorilor care îi asigură deja succesul. O altă direcție pe care o pot urma poate fi schimbarea orientării spre învățare a organizației — de exemplu dacă o companie dorește să devină mai inovatoare și să lanseze produse noi și originale.

Învățarea în cadrul organizației poate fi privită ca un model în trei pași, model pe care coachul însuși poate să-l utilizeze când este implicat într-un proces de implementare a unei culturi a învățării și dezvoltării. Acești trei pași sunt prezentați în Figura 9.4.

Pasul 1 Achiziționarea cunoștințelor.	Pasul 2 Împărtășirea cunoștințelor.	Pasul 3 Utilizarea cunoștințelor.
<ul style="list-style-type: none"> • aptitudini; • cunoștințe; • relații. 	<ul style="list-style-type: none"> • diseminarea informațiilor în organizație. 	<ul style="list-style-type: none"> • integrarea; • generalizarea; • transferul deprinderilor.

Figura 9.4 Învățarea în organizații — pașii de urmat

CAPITOLUL 10

Coachingul ca schimbare

Puncte cheie

- Caracterul schimbării
- Rolul coachului în cadrul schimbării
- Rezistența la coaching
- Convingerile autorestrictive

Caracterul schimbării

Schimbarea poate însemna o experiență interesantă, chiar extraordinară, dar în același timp poate induce sentimente de teamă și anxietate. Ne temem de ceea ce ne poate aduce viitorul. La locul de muncă, ne temem ca nu cumva, după implementarea unor tehnologii sau metode de lucru noi, să fim considerați incompetenți sau chiar inutili. Ne folosim o mare parte din energie pentru a ne adapta la ceea ce se petrece cu noi și în jurul nostru, câteodată într-o asemenea măsură, încât avem senzația că de-abia reușim să facem față. Ne temem că schimbarea ne poate destabiliza, că nu vom dispune de energia sau strategiile necesare pentru a face față noilor cerințe.

Desigur, pentru unii dintre noi, orice schimbare este bine-venită, pentru că ne place schimbarea, indiferent de costuri sau beneficii. Însă pentru cei mai mulți, schimbarea este dificilă. Este o provocare adresată sistemului nostru de convingeri, de valori, și pune în discuție înseși concepțiile legate de ceea ce suntem, de ceea ce reprezintă ființa noastră.

Există o serie de tehnici și strategii de comportament care pot fi adoptate în fața schimbării și despre ele vom discuta în acest capitol. Pentru început, poate fi interesant de văzut în ce măsură rezistența la schimbare este determinată de convingerile noastre privind natura timpului și a existenței. Există tendința de a considera timpul drept ceva concret, de a-l diviza în anumite unități și de a privi cu teamă scurgerea lui. Într-un anume sens, timpul apare ca un inamic. Dar unii filosofi îl plasează într-un alt context. Aristotel considera că, în afara schimbării, timpul nu există. Wittgenstein vorbea despre eternitate ca fiind absența timpului și afirma că viața eternă este a acelor care trăiesc în prezent și nu percep *intervalul* dintre două evenimente.

Suntem adepții siguranței și stabilității, și totuși trăim într-o lume în care moartea este singura certitudine, iar existența ne e dominată de nesiguranță. Totul în jurul nostru se află într-o

permanentă schimbare — ca și fiecare dintre noi. A recunoaște fragilitatea existenței sau zădărnicia încercării de a trăi undeva în trecut sau în viitor poate însemna o muncă de o viață. Din punct de vedere intelectual, se poate înțelege și accepta acest caracter de nesiguranță, dar a *trăi* în cadrul lui este extrem de dificil.

Dar chiar a admite lipsa de permanență a existenței poate avea o influență asupra comportamentului nostru — încercăm să trăim mai deplin în prezent, suntem din ce în ce mai puțin condiționați de trecut și mai puțin temători în fața viitorului. Coachingul este legat de progres, de mișcarea de înaintare, și, în acest sens, se poate spune că este orientat către viitor. Totuși, coachingul este un proces puternic ancorat în prezent — un proces de schimbare și conștientizare a sinelui, proces ferm legat de prezent. *Schimbarea* și dezvoltarea sunt la fel de importante ca rezultatul final.

Coachii lucrează alături de clienți pentru îmbunătățirea anumitor aspecte legate de viața socială și spirituală a acestora, de diverse situații care apar la locul de muncă, în familie, în relațiile interpersonale. Deși pentru o intervenție reușită este crucială stabilirea unor obiective și a unor planuri de acțiune, deci a unor evenimente viitoare, coachul și cel îndrumat trebuie să se poziționeze în *prezentul* relației de coaching, să conștientizeze profilul său schimbător, să reușească să evolueze fără constrângeri în cadrul lui, să accepte schimbarea ca pe un adevăr fundamental al existenței.

De ce e dificilă schimbarea?

Schimbarea înseamnă o modificare a universului nostru, o discontinuitate în felul cum interacționăm cu lumea, cu ceilalți și chiar cu noi înșine. O schimbare presupune un început, dar înseamnă și sfârșitul a ceva. Este una dintre cele mai comune cauze ale anxietății și ale sentimentului de neajutorare, pentru că provoacă întotdeauna o întrerupere a unor relații sau a unor legături anterioare.

Schimbarea este dificilă pentru că presupune timp și efort, fiind un proces gradual și nu un "remediu rapid". Necesită răbdare și toleranță față de eșecul de a ne schimba și a ne dezvolta atât de repede cum ne așteptăm sau cum cerem de la noi. Schimbările se petrec uneori fără regularitate, inegal, astfel încât foarte ușor poate interveni descurajarea, demoralizarea, atunci când totul pare static, iar orice efort, zadarnic. În asemenea momente, se manifestă tendința de a reveni la vechile reacții, gânduri și sentimente.

Chiar dacă schimbarea este de natură pozitivă (cum ar fi obținerea unei slujbe noi, mai bune, sau schimbarea locuinței cu una mai spațioasă), caracterul stresant este totuși prezent. Chiar și creșterea nivelului informației disponibile prin intermediul tehnologiilor moderne este frecvent citată ca o sursă de stres. Unii autori pretind că nu suntem încă suficient de dezvoltați din punct de vedere fizic pentru a putea ține pasul cu cantitatea de informații pe care o aduce noua tehnologie. Frecvența la care se produce schimbarea a depășit capacitatea noastră de adaptare și suntem în pericol de a fi copleșiți, stresați de aceste schimbări. O modalitate de a reacționa la stres este, evident, rezistența.

Un alt obstacol în calea schimbării este credința adânc înrădăcinată conform căreia "suntem ceea ce suntem", iar personalitățile noastre sunt oarecum fixate. Evident, în paginile acestei cărți nu-și are locul o dezbatere despre cât de "adânc trasat" este caracterul nostru, despre cât de mult este influențat comportamentul de experiențele anterioare sau despre cât adevăr cuprinde o afirmație ca aceasta: "destinul omului este caracterul său". Dar coachingul pornește de la presupunerea că omul se poate dezvolta de anumite tipare de comportament neadaptate nevoilor lui și poate învăța altele noi, mai potrivite, că omul poate să se dezvolte și să evolueze. Credința în maleabilitatea ființei umane este temelia principiilor fundamentale ale coachingului. Nu se poate nega, însă, că schimbarea este dificilă, uneori dureroasă, neuniformă, disproporționată, iar

uneori chiar întâmplătoare. Nimeni nu poate determina pe cineva să se schimbe. Poți să obții ascultare, flexibilitate, disponibilitate, dar schimbarea profundă, de durată, nu poate porni decât din interiorul persoanei respective.

Câțiva factori care influențează capacitatea de a ne schimba

În afară de natura schimbării — ca proces în sine — și de propriile noastre păreri legate de acest proces, mai există unii factori care au impact asupra ușurinței cu care ne adaptăm la circumstanțe ce presupun schimbarea. De exemplu:

- Atitudinea față de schimbare influențează capacitatea de a prelucra informația. Într-o lume suprasaturată informațional, modul în care relaționăm cu această cantitate de date are o mare influență asupra succesului personal, în special la locul de muncă. Au fost identificate două dimensiuni generale în ceea ce privește orientarea personală față de schimbare: (a) *toleranța față de ambiguitate sau echivoc* (capacitatea de a face față unor situații de natură ambiguă, care presupun schimbări rapide, imprevizibile, și în care informațiile obținute sunt necorespunzătoare și insuficiente) și (b) *locusul de control* (măsura în care o persoană consideră că își controlează sau nu propriul destin). Un individ cu un locus de control *intern* consideră că este stăpânul propriului destin, în timp ce un altul, cu un locus de control *extern*, își vede viața ca fiind determinată și controlată din afară, de ceva sau cineva diferit de propria persoană (soartă, destin, noroc). Persoanele care prezintă o toleranță ridicată la ambiguitate și un locus de control intern se comportă mai bine în fața schimbării și au mai mult succes ca manageri.
- Structurile organizaționale afectează și ele capacitatea de schimbare. Cu cât mai rigidă este ierarhia pe care este construită organizația, cu atât mai dificilă este inițierea

în interiorul ei a unor schimbări de natură personală sau instituțională.

- La fel cum teama și împotrivirea în fața schimbării pot fi cele mai mari obstacole în calea succesului, *teama de succes* poate fi și ea o piedică în calea schimbării. Originea ei se poate afla în timpul copilăriei, în competițiile intimidante organizate cu frații sau cu tatăl, de exemplu. Într-o relație de coaching, asemenea aspecte pot fi explorate numai dacă cel îndrumat recunoaște anumite tipare din copilărie și dorește să le analizeze. În asemenea cazuri, este înțelept din partea coachului să-i propună clientului o abordare psihoterapeutică. Totuși, de cele mai multe ori, teama de succes, în funcție de cât de debilitantă este, poate fi investigată într-un cadru cognitiv-comportamental, examinând opiniile despre noțiunea de succes ale celui în cauză, precum și modul în care acestea se manifestă în comportamentul său.
- O schimbare nu se petrece în vid. Ea îi afectează pe cei din jurul nostru și poate modifica într-un mod ireversibil unele relații pe care le avem cu o parte din oameni. O promovare la locul de muncă poate induce sentimente contradictorii față de cei care anterior erau "egali": trebuie să-ți asumi o poziție de autoritate, dar, în același timp, vrei să fii agreat de subalterni. În momentul în care există un sistem de sprijin, este mai puțin probabil ca schimbarea să provoace conflicte, fie ele de natură interioară sau interpersonală. Un coach este o persoană potrivită pentru a asigura un astfel de sprijin și a-i permite celui care traversează asemenea transformări să limpezească ambivalența ce poate apărea în momentul asumării unui nou rol sau al adoptării unor noi trăsături de comportament, care pot genera conflicte.

Rolul coachului în cadrul schimbării

Coachul este un catalizator al schimbării. El îl încurajează și-l provoacă pe individ să adopte noi comportamente. Sarcina coachului este de a menține un echilibru între conștientizarea empatică a dificultăților inerente schimbării, pe de o parte, și recunoașterea și laudele oferite pentru noile inițiative, pe de altă parte.

Cercetările au determinat câțiva factori de succes asociați cu agenții schimbării. Câțiva dintre aceștia sunt semnificativi pentru rolul unui coach și vor fi analizați pe scurt:

- *Efortul de comunicare* — cu cât comunicarea dintre client și agentul schimbării este mai bună, cu atât rata de succes a intervenției pentru schimbare este mai mare. Aptitudinile de comunicare sunt pentru un coach de succes o premisă obligatorie, un *sine qua non*. Coachul trebuie să asigure un mediu de comunicare deschis, de încredere, în care persoana respectivă să simtă libertatea de comunicare și să poată exprima diverse temeri sau opinii legate de procesul de coaching și schimbările la care se referă. La rândul lui, coachul trebuie să transmită către client entuziasmul și convingerea că persoana respectivă se *poate* schimba și că orice obstacole în calea schimbării pot fi înlăturate.
- *Orientarea* — cu cât este mai orientat agentul schimbării către client și nevoile lui, așa cum par ele ca fiind opuse nevoilor celor ce determină schimbarea, cu atât mai mult schimbarea poate avea loc cu succes. În centrul atenției coachului trebuie să se situeze clientul ca individ, obiectivele lui, necesitățile și planurile lui. O abordare oarecum naivă ar fi aceea în care s-ar sugera că la locul de muncă nevoile individului ar putea fi satisfăcute fără a le plasa în contextul organizațional. Provocarea care îi este adresată coachului este de a ghida intervenția de coaching astfel încât, la final, atât individul, cât și organizația, să aibă de câștigat — să fie un rezultat de tip câștig-câștig.

- *Empatia* — proiectul de schimbare va avea succes în măsura în care coachul dă dovadă de un anumit nivel de empatie. Cum am mai spus, coachul trebuie să echilibreze provocarea către nou cu o viziune empatică asupra dificultăților cu care se confruntă persoanele care suportă schimbarea. O atitudine insuficient de empatică sau una exagerată pot fi la fel de dăunătoare. De aceea, este important ca însuși coachul să reflecteze asupra propriei atitudini față de ideea de schimbare. Un coach care privește schimbarea ca pe o provocare poate avea tendința de a cere prea mult de la clienții săi, lipsindu-i empatia. Pe de altă parte, un coach pentru care schimbarea este o experiență personală dificilă se poate manifesta extrem de prevăzător, exagerat de empatic și, în consecință, poate submina încrederea și entuziasmul celor pe care îi îndrumă.
- *Credibilitatea* — cu cât agentul schimbării (coachul) este apreciat ca fiind mai credibil, cu atât șansele unui rezultat reușit sunt mai mari. În contextul coachingului și al schimbării, un coach capătă credibilitate dacă poate fi receptat drept un model de urmat. El trebuie văzut ca o persoană care apreciază schimbarea, care posedă flexibilitatea și aptitudinile necesare adaptării la transformările care survin în relația de coaching, și, acolo unde este relevant, în cadrul organizației.

Reacții la schimbare

Se consideră că, prin natura lor, oamenii se împotrivesc schimbării. Găsim modalități de acțiune eficace în contextul anumitor situații și ezităm când trebuie să renunțăm la ele. Răspunsul individual în fața schimbării este variat, dar unii autori consideră că există un anumit proces prin care trece fiecare când încearcă să se adapteze unei schimbări. El pare a fi asemănător celui prin care trecem în momentul în care suferim o pierdere și implică patru etape:

1. *Negarea* — individul se comportă ca și cum nu s-ar petrece nicio transformare sau speră că orice schimbare să dispară, astfel încât să nu fie nevoit să o înfrunte. Ca un aspect interesant, a fost remarcat faptul că personalul din conducerea organizațiilor sau din departamentele de resurse umane au o astfel de reacție în momentul în care iau contact cu coachingul. Tendința este de a respinge noțiunea de coaching, privind-o ca pe un "moft" ca multe altele, în ciuda faptului că în lumea corporațiilor este din ce în ce mai mult privită ca o modalitate de îmbunătățire a performanțelor în afaceri.
2. *Împotrivire sau supărare* — aceste stări se instaurează în momentul în care individul realizează că schimbarea este reală și că nu o să dispară din senin. Pot apărea contradicții pregnante, frustrare, sentimente de vinovăție, îndoială de sine, dorința de compromis.
3. *Acceptarea incipientă* — la început, se poate manifesta prin apatie sau lipsa motivației. Apoi individul trece către o acceptare de natură negativă (resemnare) sau către o acceptare pozitivă a nevoii de schimbare. Energia începe din nou să circule și o perioadă poate exista o senzație de nesiguranță, de haos, oamenii fiind copleșiți de noile proiecte sau idei.
4. *Angajament față de schimbare* — în această etapă, individul adoptă schimbarea, țelurile devin mai clare și întreaga energie este investită în dezvoltarea personală sau organizațională.

Rezistența la coaching

Ca și în cazul fricii de schimbare, există și alte motive pentru care un om se poate manifesta ezitant, împotrivindu-se ideii de coaching. Experiența ne-a arătat că o astfel de atitudine de împotrivire poate lua două forme. Prima este o rezistență ostentativă, persoana care ar trebui îndrumată exteriorizând

o ostilitate evidentă, neîncredere, suspiciune, opoziție față de orice interacțiune semnificativă cu coachul. A doua formă de rezistență este mai puțin evidentă și iese la suprafață după startul ședințelor de coaching. În această a doua situație, clientul pare a fi înțelegător, ascultător, chiar entuziast în raport cu procesul de coaching, cu obiectivele și strategiile fixate în cursul acestuia. Cu toate acestea, el nu se va schimba niciodată și niciunul dintre acele obiective nu va fi atins.

În general, o formă evidentă de rezistență la coaching se poate dovedi mai ușor de rezolvat decât una pasivă. Coachul îl poate confrunta pe clientul "ostil" cu atitudinea lui și poate încerca să-i deslușească unele dintre cauzele reacției. În această situație, majoritatea clienților sunt dispuși să vorbească despre părerile și sentimentele lor despre coaching. Deși ar putea fi nevoie de un oarecare număr de ședințe până când coachul și clientul să poată dezvolta o relație de sinergie, favorabilă colaborării, nu există niciun motiv pentru care un coach care se cunoaște bine, care are răbdare și capacitatea de a stăpâni furia interlocutorului, să nu poată depăși cu succes și în mod productiv rezistența inițială.

Abordarea formei pasive de rezistență este ceva mai dificilă. Se poate întâmpla ca persoana care opune rezistență să nu realizeze punctual care sunt adevăratele motive ale atitudinii sale sau să nu dorească să le împărtășească. În acest gen de situație, coachul trebuie să facă o alegere:

1. Să refuze să lucreze cu un client care este ostil procesului de coaching; dar această opțiune poate compromite poziția și imaginea coachului în cadrul unei organizații.
2. Să îndrume persoana respectivă către un coach specializat în lucrul cu clienți "dificili" sau "ostili".
3. Să accepte "împotrivirea" ca pe una dintre provocările activității de coaching.

Câteva motive de împotrivire

Iată câțiva factori care-l pot determina pe un om să adopte o atitudine de rezistență față de coaching:

- *Trăsăturile de personalitate* — de obicei, este inutilă încercarea de a explica comportamentul unui individ doar pe baza personalității sale, care reprezintă, cel mult, un concept evaziv. Totuși, cum am mai spus și în Capitolul 4, există anumite caracteristici de personalitate care pot fi asociate cu atitudinea de ostilitate față de coaching. Acestea includ o dorință puternică de a deține controlul, autosuficiența și incapacitatea de a accepta criticile primite.
- *Nerecunoașterea nevoii de perfecționare* — sunt oameni care au impresia că recunoașterea unor slăbiciuni sau a unor domenii ce necesită îmbunătățiri le-ar periclita poziția de la locul de muncă. Unii autori sugerează că tendința împotrivirii față de schimbare sau față de procesul de învățare se combină cu încercările de camuflare a greșelilor. O schimbare poate fi percepută ca o amenințare la adresa sentimentului propriei competențe sau a confortului indus de vechile sisteme și proceduri.
- *Neîncrederea în organizație* — se poate manifesta lipsa de încredere față de conducere, precum și bănuiala că în spațiile sugestiei de coaching se află niște planuri ascunse. Persoanele vizate nu știu cum va folosi conducerea informațiile și rapoartele prezentate de coach, așa că se tem de un impact negativ asupra carierei sau a nivelului de remunerație. În realitate, din experiența noastră am constatat că în momentul în care optează pentru coaching, conducerea unei organizații începe deja să se preocupe mai mult de performanța individuală și de impactul ei asupra structurii organizaționale.
- *Teama de eșec* — coachingul presupune schimbare, presupune noi modalități de a realiza anumite lucruri. Angajarea în procesul de coaching poate declanșa anumite amintiri

despre eșecurile din trecut, poate provoca anxietate și o lipsă de încredere în propria capacitate de schimbare.

- *Deriva* — unii oameni par să "plutească în derivă" prin viață și la locul de muncă și sunt relativ mulțumiți de acest fel de a fi — lipsiți de concentrare și fără țeluri precise în ceea ce fac. Schimbarea care poate fi produsă de coaching este receptată ca o amenințare la adresa acestei stări de lăncezeală plăcută, forțându-l pe individ să se concentreze, să-și traseze obiective și să-și stabilească planul de acțiune.

Câteva repere pentru abordarea ostilității față de coaching

Pentru un coach, interacțiunea cu un client ostil poate deveni o perspectivă sumbră și descurajantă. Există însă câteva strategii pe care un coach le poate adopta într-o asemenea situație. De exemplu:

- Coachul îi poate cere clientului să-i spună ce reacție are față de participarea la coaching.
- Dacă răspunsul dezvăluie o atitudine negativă, coachul poate pune câteva întrebări legate de motivele care o determină.
- Dacă clientul pare a avea o atitudine refractară, dar nu recunoaște acest lucru, coachul trebuie ca, în mod subtil, să-l confrunte cu observațiile sau remarcile care constituie mărturii evidente ale unei atitudini ostile (exemple: semnale non-verbale, tonul vocii etc.).
- Dacă persoana respectivă continuă să nege existența vreunei intenții ostile sau lipsa interesului (dar are în continuare atitudini ezitante, refractare, de împotrivire), coachul trebuie să încerce o abordare empatică, în căutarea motivelor care pot determina un astfel de comportament.
- Dacă după toate acestea coachul încă nu reușește să-i înfrângă rezistența și nici nu poate determina cauzele care i-o

determină, clientul trebuie întrebă în ce măsură consideră că are ceva de câștigat în urma procesului de coaching.

- Dacă clientul nu este capabil să formuleze un răspuns la această întrebare, coachul ar trebui să-l întrebe ce aspecte profesionale ar dori să-și îmbunătățească sau dacă anterior a primit vreun feedback care ar putea sugera domeniile de interes asupra cărora se poate interveni pentru perfecționare.
- Coachul trebuie să-l informeze cu sinceritate pe client despre aspectele care îi creează conducerii organizației motive de îngrijorare cu privire la performanțele acestuia, precum și despre domeniile specifice asupra cărora se dorește a fi realizată intervenția de coaching.
- Coachul trebuie să admită împotrivirea clientului față de coaching, dar trebuie să reitereze totodată dorința conducerii ca persoana respectivă să beneficieze de coaching.
- De asemenea, coachul ar trebui să treacă în revistă câteva dintre avantajele generale ale coachingului, precum și câteva beneficii personale pe care i le poate aduce clientului.
- Coachul ar trebui să obțină o minimă responsabilizare din partea clientului, precum și angajamentul de a participa la cel puțin trei sesiuni de coaching, după care să urmeze o reevaluare a situației.
- Coachul trebuie să stabilească un set de valori și un scop, ca precursori ai trasării unor obiective și a planului de acțiune.

În esență, așa cum se vede și din Figura 10.1, ostilitatea clientului poate fi depășită dacă îndrumătorul reușește să-i identifice și să-i clarifice valorile individuale și țelul, ceea ce generează și stimulează angajarea și asumarea responsabilității acestuia.

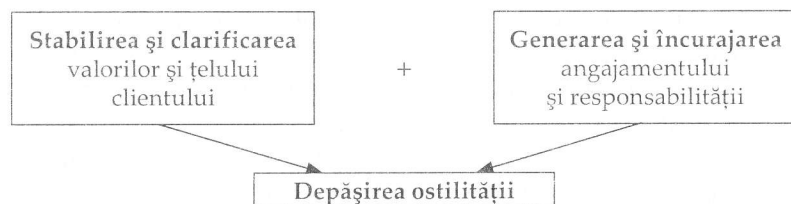


Figura 10.1 Cum poate fi depășită ostilitatea clientului

Coaching pentru un client ostil

F.L. a fost angajat de către managerul unei companii medii din domeniul industriei serviciilor pentru a realiza o intervenție de coaching pentru un număr de angajați-cheie, în contextul unor schimbări structurale majore. Încă de la început, A.K., unul dintre membrii personalului, s-a împotrivit procesului de coaching. Atitudinea sa era ostilă, reținută, uneori sarcastică. Conducerea își exprimase anterior o anumită îngrijorare legată de eventualitatea unei împotriviri a lui A.K. față de o serie de schimbări, indicând-totodată faptul că, în cazul în care comportamentul lui nu se va modifica, vor lua în discuție varianta "să-l lase să plece". Inițial, A.K. a negat că s-ar fi opus restructurării și și-a declarat angajamentul pentru procesul de coaching. Urmărind să demonteze "defensiva" pregătită de A.K., coachul a continuat să-l confrunte cu propriile lui reacții, comportamente și semnale non-verbale. După câteva sesiuni, în care progresele înregistrate se dovedeau nesemnificative, într-un final A.K. a recunoscut că opoziția lui față de intențiile de schimbare și față de ideea organizării unei sesiuni de coaching pornea din sentimente de frică și nesiguranță, provocate de noile responsabilități pe care avea să fie nevoit să și le asume. El a admis că ezita să contacteze conducerea fiindcă se temea, din nou, de o

situație jenantă și chiar de o retrogradare din funcție. Odată ce aceste motive au fost clarificate, coachul și A.K. au lucrat împreună la dezvoltarea competențelor cerute de noua poziție, la strategiile de perfecționare a aptitudinilor lui A.K., precum și la modalitățile de a depăși anumite deficiențe. Coachul i-a mai recomandat lui A.K. să participe la un coaching pentru dezvoltarea aptitudinilor de leadership, precum și la mai multe programe de training în domeniile în care se simțea mai puțin pregătit.

Convingerile autorestrictive

Cum ne influențează viața ceea ce credem despre noi înșine

Există un principiu de bază al terapiei cognitiv-comportamentale care consideră că, mai mult decât evenimentele propriu-zise, convingerile pe care le nutrim sunt cele care influențează modul în care simțim și ne manifestăm. Evenimentele, acțiunile în sine, sunt esențial neutre. Modul în care evaluăm și interpretăm aceste evenimente ne determină reacțiile. O persoană poate considera un anumit eveniment ca pe un fenomen devastator, în timp ce alta poate răspunde cu o indiferență desăvârșită. Concepția potrivit căreia evenimentele sunt neutre nu este nouă. Budiștii cred în acest principiu de peste 2000 de ani, iar Nietzsche afirmă că nu există fapte morale, ci numai propria noastră interpretare legată de ceea ce înseamnă binele și răul.

Modul în care raționăm are un impact evident asupra emoțiilor noastre, iar interacțiunea dintre "gânduri" și "emoții" este foarte complexă. Interacțiunea constă în faptul că anumite gânduri pot declanșa unele emoții, iar unele stări emoționale sunt asociate cu diferite secvențe de amintiri sau de raționamente — sau le pot declanșa. Deși modelarea liniară, după principiul

“cauză-efect”, a relației rațiune-emoție este simplistă, o astfel de reprezentare ne arată în ce fel ne afectează convingerile noastre starea emoțională și comportamentul. Figura 10.2 prezintă relația dintre evenimente, gânduri și evaluări sau interpretări, stări emoționale și reacții:

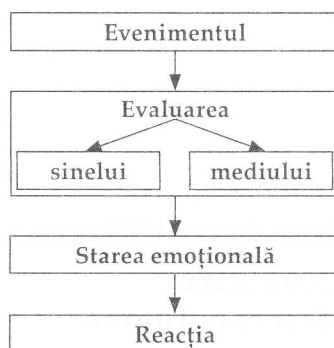


Figura 10.2 Relația dintre convingeri, emoții și acțiuni

Pentru a ilustra acest model, să presupunem că evenimentul în cauză constă din următoarele: un coleg ne spune că prezentarea pe care tocmai am susținut-o nu se ridică la standardul așteptat. Am putea crede că acel coleg ne-a tratat într-un mod incorect (ceea ce reprezintă o evaluare a mediului) și ne-am putea considera jigniți de comportamentul lui (o evaluare a sinelui). Ca rezultat, suntem furioși (starea emoțională) și dorim să ne comunicăm o eventuală aversiune față de persoana respectivă sau față de comportamentul acesteia (reacția: tendința spre o anumită acțiune). O reacție posibilă ar fi un atac verbal îndreptat împotriva persoanei care ne-a criticat. Însă, pe de altă parte, dacă la momentul evaluării considerăm comentariile colegului ca fiind de natură constructivă, cu totul altele vor fi stările emoționale și reacțiile ulterioare.

Modul în care apreciem și interpretăm anumite evenimente este deci crucial în construcția unui răspuns, a unei reacții. În

cazul în care propriile noastre convingeri sunt într-o oarecare măsură autorestrictive, ele vor constitui o piedică în calea succesului sau a reușitei de orice natură. Ele devin astfel niște profeții care se autoconfirmă. Acest lucru nu înseamnă că trebuie să ne impunem să gândim pozitiv întotdeauna și nici că vom reuși cumva să “mergem pe apă” doar pentru că am crede asta cu tărie sau că ne-am spune nouă înșine că putem face așa ceva. În ciuda mărturiilor și îndemnurilor numeroaselor cărți de autodezvoltare, a declama constant propoziții pozitive este un comportament care face mare risipă de energie, dacă încercăm să ne convingem că ne simțim extraordinar, spunându-ne în mod repetat acest lucru, când în realitate ne simțim groaznic. Poate fi mai util să avem pentru o vreme sentimente mai puțin plăcute, să le experimentăm cu toată ființa, pentru ca apoi să încercăm să aflăm care sunt acele convingeri greșite care le provoacă. Acestea sunt convingerile “eronate”, “părerile” de care trebuie să ne debarasăm.

Iată câteva exemple de gândire eronată:

- gândirea în alb/negru, care exclude orice zonă “gri”; acest tip de gândire ne limitează serios opțiunile de interpretare a evenimentelor;
- trasarea unor așteptări nerealiste, ceea ce ne poate condamna la dezamăgire și eșec;
- gândirea selectivă, de exemplu cea care ia în considerare doar aspectele negative ale unei situații, în loc să o privească din toate perspectivele;
- gândirea catastrofică — când ne închipuim întotdeauna cel mai defavorabil caz în desfășurarea unei acțiuni, cu rezultate dezastruoase, de proporțiile unei calamități;
- gândirea care ia sentimentele drept fapte;
- minimalizarea succeselor și exagerarea eșecurilor.

Recomandarea noastră este ca fiecare coach să dedice cel puțin o sesiune analizei convingerilor autorestrictive ale clientului lor, pe cât posibil urmărind să provoace reconsiderarea lor.

Următorul exercițiu conține o listă de declarații sau convingeri care e bine să fie analizate de client în primele ședințe de coaching. Această listă nu este în niciun caz exhaustivă. Cum de obicei sesiunea dedicată analizei convingerilor autorestrictive este cea de-a treia din procesul de coaching, este de presupus că până la momentul respectiv coachul a avut deja prilejul să detecteze anumite stiluri de raționament eronat sau o serie de convingeri autorestrictive, care să fie incluse în listă la momentul respectiv.

Exercițiu

Instrucțiuni

Dintre enunțurile următoare, încercuiți-le pe cele două care vi se par că au un rol important în raționamentul, comportamentul sau starea dumneavoastră afectivă. Acordați-le o notă în funcție de influența pe care o au asupra vieții dumneavoastră.

Nicio influență				Influență foarte mare	
1	2	3	4	5	6
1. Dacă-mi dezvălui adevăratul "eu", risc să pierd controlul.				
2. Când e vorba de a se descurca în situații dificile, alții par mai capabili decât mine.				
3. Nimeni nu este interesat de sfaturile mele.				
4. Nu sunt capabil să îndeplinesc o sarcină în intervalul de timp care mi-a fost alocat.				
5. Acesta este felul meu de a fi — nu mă pot schimba.				
6. Trebuie să fiu mai bun decât ceilalți.				
7. Sunt o persoană plictisitoare.				
8. Dacă deleg ceva, pierd controlul.				
9. Dacă vrei ca un lucru să fie bine făcut, trebuie să-l faci singur.				

10. Ceilalți m-ar putea judeca nefavorabil dacă îmi dezvălui sentimentele.
11. Dacă mă schimb, cei din jurul meu s-ar putea să se supere.
12. Trebuie să simt dragoste și aprobare din partea tuturor persoanelor care contează pentru mine.
13. Cu cât sunt mai amabil, cu atât oamenii se vor comporta mai bine.

Cum trebuie abordate convingerile autorestrictive

Iată câteva strategii care ar putea fi adoptate de coach în lucrul cu un client care manifestă convingeri autorestrictive.

1. Coachul trebuie să determine care sunt acele convingeri care ridică o barieră în calea schimbării sau a succesului clientului respectiv, fie folosind lista din exercițiul de mai sus, fie construind o listă proprie.
2. Coachul trebuie să se refere în discuția cu clientul la frecvența și intensitatea acestor convingeri și să încerce să le stabilească originea. O mare parte a gândirii unei persoane este condiționată de trecut, de ceea ce a învățat la școală ori de la părinți și prieteni. De foarte multe ori, aceste gânduri încep să se manifeste automat, deși nu mai sunt relevante sau corespunzătoare timpului prezent. Totuși, persoana continuă să se manifeste urmând aceste gânduri și să acționeze ca și cum ar corespunde realității imediate.
3. Coachul trebuie să încerce să provoace schimbarea acestor convingeri.
 - Există vreun motiv rațional pentru acele convingeri?
 - E posibil ca clientul să se înșele relativ la acea convingere?
 - Poate clientul să aibă aceeași convingere despre o persoană care s-ar afla într-o situație asemănătoare?

- De ce ar continua clientul să se comporte conform convingerii respective, dacă nu există nici un argument valid pentru a crede acel lucru?
4. Coachul ar trebui apoi să recurgă la tehnici efective care să ducă la eliminarea gândurilor sau convingerilor auto-restrictive. Ori de câte ori simte că e pe cale să cadă pradă unui astfel de gând, clientul trebuie să se oprească, să se relaxeze, să-și noteze gândul respectiv, să identifice distorsiunea, deformarea pe care o introduce, și să încerce să o contracareze cu o alternativă rațională, pozitivă.

Modelul descris în Figura 10.3 rezumă aspectele coachingului pentru schimbare personală, așa cum au fost discutate pe parcursul acestui capitol.

Pasul 1	Pasul 2	Pasul 3	Pasul 4
Recunoașterea și acceptarea limitărilor impuse de comportamentul actual:	Obținerea angajamentului și responsabilității clientului.	Stabilirea: <ul style="list-style-type: none"> • țelului; • valorilor; • obiectivelor; • planului de acțiune. 	Atacarea convingerilor autorestrictive
<ul style="list-style-type: none"> • Ce a determinat nevoia de schimbare? • Ce anume trebuie să se schimbe? • În ce fel este individul ținut pe loc de comportamentul lui actual? • Ce tipuri noi de comportament îi sunt necesare? 			Pasul 5 Instituirea unor noi tipuri de comportament: <ul style="list-style-type: none"> • monitorizare; • feedback; • consolidare.

PARTEA A PATRA

Coaching pe domenii specifice

Figura 10.3 Un model în cinci pași pentru schimbarea personală

CAPITOLUL 11

Coaching în centrele de apel¹

Puncte cheie

- Rolul coachingului într-un centru de apel
- Câteva avantaje
- Formarea unei culturi de coaching într-un centru de apel (call centre)
- Rolul coachului
- Competențele unui coach de centru de apel
- Liderul de echipă în calitate de coach
- Calitățile unui bun coach de centru de apel

¹ Centru de apel (engl. *call centre*): centru specializat în primirea și transmiterea unor volume mari de solicitări prin telefon. De regulă e constituit ca o companie independentă, care oferă astfel de serviciu unor furnizori de produse sau servicii — fie pentru efectuarea de vânzări sau marketing prin telefon, fie pentru acordarea de servicii către clienții finali. De regulă sunt organizate în birouri mari, cu un număr mare de operatori, lucrând în trei schimburi. (n. red.)

Rolul coachingului într-un centru de apel (*call centre*)

Datorită progreselor rapide în tehnologie și reducerii costurilor în telecomunicații, centrele de apel au ajuns o afacere larg răspândită. Există unele estimări care arată că în anul 2005 existau aproximativ un sfert de milion de centre de apel în întreaga lume. Coachingul oferă nesfârșite posibilități de rezolvare a numeroaselor probleme specifice unui astfel de mediu de lucru. Soluțiile pe care le oferă coachingul, fie el individual sau de echipă, duc la îmbunătățirea moralului, performanței și productivității și determină reducerea fluctuației de personal.

Se acceptă în general că una dintre provocările majore ale procesului de training într-un centru de apel este păstrarea și recompensarea angajaților talentați. Fluctuația de personal în acest domeniu este incredibil de ridicată, rata de înlocuire a angajaților fiind de 20-40%; unele organizații admit chiar că cifrele ar putea fi și mai mari. O astfel de fluctuație provoacă acestei industrii costuri de milioane de dolari în fiecare an. Trainingul este costisitor, iar un angajat nou are nevoie de câteva luni pentru a dobândi o competență deplină, care să-i asigure performanțe optime. O modalitate de a crește loialitatea și angajamentul oamenilor și, ca urmare, de a scădea fluctuația de personal, este coachingul pentru dezvoltarea carierei și pentru îmbogățirea postului.

Cheltuielile de training sunt foarte ridicate și uneori dificil de justificat. Dacă aptitudinile căpătate pe parcursul unui training nu sunt utilizate la locul de muncă, atunci investiția este inutilă și fondurile sunt irosite. Recursul la un proces de coaching care să-l continue pe cel de training ar putea ajuta un centru de apel să obțină maximum posibil dintr-o investiție în training.

Un centru de apel se ocupă cu serviciile pentru clienți. Pe lângă cunoștințele legate strict de natura produselor oferite, reprezentanții de vânzări prin telefon (numiți RVT) și opera-

torii de relații cu clienții (numiți ORC) au nevoie și de o serie de aptitudini de comunicare și de relaționare socială. Prin intermediul coachingului, angajații unui centru de apel își pot dezvolta și îmbunătăți aceste competențe.

Principiile și modelele de coaching discutate pe parcursul cărții sunt aplicabile și în cazul unui centru de apel. Există însă și câteva aspecte specifice, care vor fi tratate pe parcursul acestui capitol. Există manuale de training și coaching special pentru centrele de apel. Aceste manuale conțin materiale pentru cursuri și exerciții practice, jocuri cu interpretare de roluri, concepute pentru a asigura transferul efectiv al strategiilor de training la locul de muncă etc.

Câteva avantaje ale coachingului în centrele de apel

Multe dintre avantajele coachingului sunt aceleași ca pentru orice alt tip de companie. Există însă și unele beneficii specifice coachingului într-un centru de apel:

1. Multe companii acordă o atenție deosebită recrutării personalului, dar după angajare manifestă prea puțin interes pentru dezvoltarea potențialului oamenilor. Un coach îi poate inspira și îndruma pe angajați, stimulându-i să devină performeri de top și să-și atingă nivelul optim de succes — ceea ce duce la creșterea productivității.
2. Coachingul justifică utilizarea unor resurse prețioase și limitate. Vizează individul și echipa, ajutându-i pe oameni să-și descopere singuri factorii care îi motivează. Astfel, oamenii se angajează într-un proces continuu de învățare, schimbare și dezvoltare a propriilor capacități. Din nou, toate acestea conduc la creșterea productivității.
3. Coachingul înseamnă formarea unor angajați responsabili, loiali și capabili să-și gestioneze singuri performanțele.

Până la urmă, ei ajung să nu mai aibă nevoie de prea multă supraveghere din partea managerilor și supervisorilor, care își pot folosi atenția și timpul pentru angajații noi sau pentru alte îndatoriri presupuse de munca proprie.

4. Coachingul poate crea un mediu de muncă armonios, relaxat, motivant, care să-i stimuleze pe angajați să fie mai performanți.

Formarea unei culturi a coachingului într-un centru de apel

În multe centre de apel pare a exista o preocupare mai mare pentru concedieri decât pentru creșterea numărului angajaților sau pentru analiza cauzelor care duc la ațele concedieri. Chiar dacă se recurge la coaching, există tendința să fie utilizat ca un fel de remediu rapid. De multe ori procesul constă în a li se "spune" angajaților ce să facă — nu se pune accentul pe creșterea performanțelor și a capacității oamenilor de a învăța. O adevărată cultură a coachingului ar trebui să le dea oamenilor posibilitatea de a crește, de a se dezvolta, contribuind astfel la îmbunătățirea productivității și a satisfacției clienților. O asemenea cultură promovează profesionalismul și apreciază contribuția unică a individului, indiferent de sarcina pe care o are de îndeplinit: este cazul organizațiilor care doresc să investească în creșterea și dezvoltarea oamenilor lor.

Mulți dintre managerii de centre de apel recunosc necesitatea de a dezvolta potențialul angajaților, dar au sentimentul că acest lucru vine în contradicție cu țintele de productivitate impuse de conducere. Această ambivalență rezultă în parte din modul în care este măsurată tradițional productivitatea. Într-un centru de apel, productivitatea este adesea cuantificată în secunde și minute de convorbiri sau în timpii de clasificare a problemelor apărute, de exemplu. O asemenea abordare tinde să conducă la un model de management întemeiat pe impune-

rea unor standarde minime, personalul care nu le îndeplinește fiind amenințat cu pierderea slujbei. Totuși, o serie de studii au arătat că folosirea acestor modele ale nivelurilor minime de productivitate nu conduce întotdeauna la o creștere reală a acesteia. În realitate, angajații tind să se situeze undeva în apropierea pragului de performanță stabilit, neexistând vreun impuls sau stimulent să-l depășească. Pe lângă o productivitate scăzută, este foarte probabil ca acest tip de management să ducă și la scăderea moralului, la fluctuația mare de personal și la scăderea satisfacției clientului.

Productivitatea reală apare numai în momentul în care este adoptat un model de management care pune accent pe creșterea și dezvoltarea potențialului oamenilor. Productivitatea nu este o problemă legată de numărul de apeluri pe minut, ci mai degrabă este o măsură a îmbunătățirii interacțiunii dintre client și organizație, a rezultatului fiecărui apel. Nu cantitatea, ci calitatea este cea care trebuie să furnizeze un reper legat de productivitatea unui centru de apel. Un asemenea model poate fi adoptat doar în cadrul unei culturi în care angajatul este încurajat și sprijinit să devină autonom și responsabil, să se automotiveze — aceasta este cultura organizațională a coachingului.

Cine poate oferi coaching?

Cultura coachingului înglobează atât strategii și tehnici specifice, cât și o anumită atitudine, o abordare specială. Coachingul îi ajută pe oameni să-și dezvolte și să-și îmbunătățească diverse aptitudini și competențe. Fiecare membru al unui centru de apel ar trebui încurajat să adopte o filozofie a sprijinirii celui de alături și, în situația ideală, această filozofie ar trebui manifestată și adoptată de întregul personal, începând cu conducerea. O solidă cultură de coaching presupune coachingul colegial (așa numitul *peer coaching*), care promovează un spirit de camaraderie, economisește resurse și dezvoltă spiritul de echipă.

Coachingul într-un centru de apel poate cuprinde elemente privind monitorizarea apelurilor, o activitate specifică în care coachul monitorizează apelurile reprezentanților de vânzări prin telefon (RVT) sau ale operatorilor de relații cu clienții (ORC). Câteva îndrumări pentru activitatea de monitorizare a apelurilor sunt prezentate ulterior în acest capitol. Alte tipuri de coaching pentru centrele de apel le includ pe cele deja discutate în paginile acestei cărți, și anume coachingul pentru formarea aptitudinilor, coachingul de echipă, lucru individual cu un angajat pentru a înlătura anumite curențe și pentru a-și întări atuurile personale. Rolul formal de coach și-l asumă uneori managerii, supervizorii sau liderii de echipe.

De ce nu se face coaching în centrele de apel?

Ca și în cadrul altor organizații, există o serie de motive pentru care managerii și supervizorii ezită să apeleze la coaching:

- *Fluctuația mare a personalului* — de multe ori, managerii și organizațiile pretind că nu se justifică timpul și efortul cheltuit în procesul de coaching al unor angajați care pot părăsi oricând compania. Acest argument nu este decât dovada unor vederi înguste, pentru că ignoră unul dintre rezultatele benefice ale coachingului, și anume creșterea loialității și implicării personale a angajaților.
- *Uneori, posibilitatea de a le impune oamenilor ce să facă este mai rapidă și le permite managerului sau supervizorului mai mult control.*
- *Managerii sau membrii conducerii nu au avut nici ei de-a face cu coachingul* — ei se pot simți oarecum intimidati de un astfel de rol nou și se tem de posibile eșecuri. Pe de altă parte, unii dintre ei, care au fost nevoiți să-și învețe meseria fără niciun sprijin, pot fi de părere că a le oferi coaching angajaților înseamnă a-i răsfăța fără rost, fiindcă ei trebuie oricum să știe ce au de făcut.

- *Coachingul este considerat uneori prea mare consumator de timp*, în special când numărul de angajați este mare. În astfel de cazuri o soluție este coachingul colegial.
- *Rolul coachului este neclar* — pentru că mulți dintre cei din conducere nu au avut niciodată de-a face cu coachingul, ei nu înțeleg de regulă ce presupune acesta. Managerii și supervizorii se tem că activitatea de coaching îi va deranja de la munca lor "reală". Dar cum am mai spus, coachingul le permite angajaților să-și formeze competențe sporite, ceea ce le permite să preia o parte din sarcinile managerilor sau supervizorilor.

Rolul coachului

Deși în esență coachingul este definit ca un mod de a interacționa cu cel îndrumat, există o serie de cerințe specifice pentru un coach dintr-un centru de apel:

- *Înțelegerea diferenței dintre rolul de coach și rolul tradițional de manager, supervizor sau lider de echipă.* Coachul îi ajută pe angajați să crească și să se dezvolte. El își folosește influența pentru a obține de la angajați implicare, nu doar conformare.
- *Motivarea și încurajarea personalului în a obține un nivel optim de performanță* — pentru a realiza acest lucru, un coach trebuie: (a) să recunoască necesitățile și motivația fiecărui angajat, pentru că ceea ce îl ghidează pe unul dintre ei ar putea fi total lipsit de sens pentru altul (deși majoritatea oamenilor prețuiesc siguranța, siguranța locului de muncă, provocările, recunoașterea); recunoașterea nevoilor, temerilor, curențelor sau atuurilor unui individ sunt aptitudini de importanță critică pentru coaching; (b) să recurgă la programe de dezvoltare a angajaților, pentru a le crește entuziasmul și implicarea personală; (c) să le comunice oamenilor obiectivele și viziunea companiei.

- *Armonizarea necesităților personalului cu obiectivele financiare ale centrului de apel* — un centru de apel înseamnă angajații lui. Numai prin recunoașterea valorii oamenilor și tratarea lor ca membri importanți ai organizației, cerându-le și acceptându-le punctele de vedere, va reuși compania să-și împlinească țelurile financiare și pe cele legate de oameni.
- *Înțelegerea și demonstrarea unor bune aptitudini de comunicare* (v. și Capitolul 8).
- *Asigurarea oportunităților de dezvoltare* — prin rotirea personalului diferitelor departamente, prin organizarea unor cursuri de management sau de dezvoltare a capacităților de leadership, prin sprijinul în carieră. Epuizarea este un fenomen endemic în centrele de apel, iar un coach trebuie să fie atent și să depisteze din timp eventualele simptome, fiind proactiv în prevenirea lor.
- *Punerea la punct, împreună cu angajații, a unor sisteme de evaluare a performanței* care să-i încurajeze să-și stabilească singuri obiectivele și strategiile de creștere a performanțelor, care să le sporească gradul de angajare și, până la urmă, să îmbunătățească productivitatea. Un angajat motivat de propriile rezultate muncește mult mai eficient decât unul mânat doar de teama că nu-și va realiza țintele.
- *Formarea unui stil de leadership* (v. Capitolul 4) care să permită flexibilitate și să poată fi ajustat după nevoile individuale ale angajaților.
- *Consilierea angajaților* — coachul trebuie să-i ajute pe oameni să determine care sunt acele atitudini sau comportamente care le ridică obstacole în calea atingerii performanței optime. Consilierea necesită aptitudini de ascultare activă, reflectare, adresare de întrebări, și nu doar simpla livrare de sfaturi. Consilierea este un bun prilej pentru angajați de a se descărca de anumite frustrări, de a conștientiza dificultățile pe care le întâmpină și, totodată, este mijlocul prin care își pot explora alternativele, pot descoperi noi strategii de rezolvare a problemelor cu care se confruntă.

Coachul nu trebuie să posede o listă cu răspunsuri, el trebuie să știe să pună întrebările potrivite. Procesul de consiliere este confidențial și, dacă există anumite limite ale acestei confidențialități, coachul are responsabilitatea etică de a le discuta cu angajatul înainte de începerea sesiunii de coaching. De asemenea, coachul trebuie să știe când să-l îndrume pe angajat să apeleze la ajutor profesional specializat.

Competențele unui coach de centru de apel

Coaching pentru monitorizarea apelurilor

La începuturile acestui tip de activitate, într-un centru de apel erau folosite tehnici de monitorizare "tăcută" — ascultarea secretă a convorbirii angajatului cu clientul, prin care se făcea evaluarea prestației angajatului. În prezent, multe centre de apel au renunțat la astfel de tehnici — acum coachii de echipă monitorizează apelurile stând alături de operatori.

Dar coachingul real trebuie să înceapă cu mult înainte ca angajatul să efectueze un apel. Coachingul înseamnă mai mult decât un simplu feedback. Un coach pentru monitorizarea apelurilor trebuie să se asigure că angajatul:

1. înțelege care este scopul și care trebuie să fie rezultatul apelului;
2. are cunoștințe despre produs și despre avantajele acestuia;
3. are încredere în produsul respectiv;
4. înțelege necesitățile clientului;
5. îi acordă importanță clientului;
6. este sigur pe el și are capacitatea de a-și îndeplini sarcinile.

Aplicarea acestor aptitudini implică:

1. Identificarea nevoilor clientului prin intermediul unor întrebări relevante, corespunzătoare, fără a crea impresia unei intruziuni.

2. Dirijarea conversației fără a-i induce clientului senzația că este dominat sau tratat nepoliticos, și permițându-i acestuia să-și exprime cerințele.
3. Furnizarea de informații succinte, corecte și utile despre produs și companie.
4. Interacțiunea personalizată cu clientul — unii clienți se simt înstrăinați dacă au impresia că sunt tratați într-o manieră standard.
5. Abordarea clienților nemulțumiți — capacitatea de a face față unor clienți iritați și de a răspunde corect unor atitudini ostile sunt două însușiri esențiale ale unui angajat dintr-un centru de apel. Coachul trebuie să determine care este nivelul de sensibilitate specific fiecărui angajat și capacitatea lui de a-și stăpâni frustrarea.
6. Reacția adecvată în fața refuzurilor și respingerii — lucruri uzuale în orice centru de apel.

Coachul care monitorizează apelurile se află în "linia întâi" și, din această poziție, îi poate furniza angajatului un feedback imediat și constructiv. El poate să-l laude prompt pentru apelurile reușite și-i poate oferi sugestii și oportunități de îmbunătățire. Un astfel de coaching individual consumă mult de timp, dar avantajele pe care le aduce includ creșterea productivității și a satisfacției clientului.

Gestionarea stresului de la locul de muncă

Niciun mediu de muncă nu este scutit de factori de stres, care pot afecta în mod negativ motivația și performanța angajaților. În majoritatea centrelor de apel, accentul se pune pe aspectele relațiilor cu clienții și se acordă foarte puțină atenție stresului care îi afectează pe angajați. Dar oamenii supuși unui nivel ridicat de stres nu pot funcționa cu randament maxim.

Unul dintre factorii de stres cel mai frecvent menționați în centrele de apel este monotonia. Coachul trebuie să estimeze potențialul distructiv pe care îl are monotonia și, pe cât posibil,

să organizeze o rotație a personalului. Altă cauză a stresului este supraîncărcarea. Coachul trebuie să-i încurajeze pe oameni să ridice deschis problema gradului lor de încărcare. Chiar dacă nu este posibil să se redistribuie o parte din sarcini către cineva mai puțin încărcat, angajatul în cauză are măcar posibilitatea să se descarce, exprimându-și nemulțumirea, ceea ce îi mai diminuează din stres. Nu este exclus ca până la urmă să i se găsească totuși o soluție. Dar dacă angajații nu se simt liberi să pună problema volumului prea mare de muncă, se poate ajunge la resentimente acumulate, care pot duce la manifestări neproductive la locul de muncă.

Performanța într-un centru de apel este afectată și de factorii fizici de stres. Mulți oameni au tendința să stea încovoiați înainte dacă sunt nevoiți să-și petreacă un timp îndelungat șezând la birou, ceea ce le afectează calitatea respirației. Acest lucru poate duce la stres, la modificări vocale, la scăderea nivelului general al atenției și la relaxare. Scaunele ergonomice pot rezolva această problemă într-o mare măsură. Coachii trebuie să-i sfătuiască pe angajați să urmărească semnalele primite de la propriul organism, ca să recunoască prompt apariția unor elemente de stres, tensiune, anxietate sau plictiseală. În acele momente, pot fi utile chiar și câteva simple exerciții de respirație. Un exercițiu de yoga pe care îl folosim noi cu clienții noștri presupune a inspira aerul pe nas, numărând până la 8, iar apoi a-l expira pe gură, numărând până la 16. Este o tehnică simplă, dar eficientă, care mută respirația la nivelul abdomenului, eliberând imediat corpul de încordare sau tensiune. Apoi, în momentul în care se resimte din cauza monotoniei sau oboselii, angajatul poate face o scurtă plimbare de înviorare prin birou sau câteva mișcări de întindere a brațelor, pentru a-și reface starea de alertă.

Definirea unor criterii de performanță pentru motivarea și împunernicirea angajaților

Tradițional, măsurarea performanței în centrele de apel se face pornind de la conceptul de cantitate, cum ar fi, de exemplu, volumul vânzărilor. Cercetările arată însă că în viitor se va trece la alte criterii de performanță, care vor pune accent în special pe calitate, angajații având libertatea și competența de a interacționa cât mai profitabil cu clienții.

Înainte de a face o evaluare a performanței, coachul trebuie să se asigure că angajații cunosc și apreciază corect scopul acestei acțiuni. Dar ca să se întâmple acest lucru, organizația trebuie să conceapă un mod de evaluare strâns legat de sarcinile efective ale angajatului. Organizația nu trebuie să dea impresia că procesul respectiv este doar o activitate de rutină, ci mai degrabă o oportunitate de perfecționare și extindere a aptitudinilor existente sau de dobândire a unora noi. Coachingul ce urmează evaluării, care include punerea la punct a unor programe individualizate de training și specializare, conform nevoilor fiecărui angajat, plasează și mai mult procesul de evaluare a performanței în contextul dezvoltării și evoluției continue a personalului.

Unul dintre obiectivele și beneficiile principale ale procesului de definire a criteriilor de performanță este reducerea fluctuației de personal și creșterea satisfacției clientului. Deși munca unui RVT sau ORC implică sarcini relativ simple, ele necesită uneori aptitudini complexe de relaționare cu clientul. Unele dintre competențele care ar trebui incluse într-o evaluare a aptitudinilor acestor operatori sunt incluse în tabelul de mai jos:

Competențe	
<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudini pentru rezolvarea problemelor. • Aptitudini de comunicare — interacțiune, ascultare, reflectare, adresarea întrebărilor. • Adaptarea la stilul și cerințele fiecărui client. • Cunoașterea caracteristicilor produsului. • Aptitudini pentru coachingul colegial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudini pentru luarea deciziilor. • Curtoazie și interes față de solicitant. • Capacitatea de a face față refuzurilor și respingerii. • Munca în echipă. • Standarde privind satisfacția clienților.

Dar cum am mai spus în cuprinsul acestei cărți, măsurarea performanței nu are nicio utilitate dacă nu este urmată de coaching. Coachingul le permite angajaților să-și identifice și să-și izoleze laturile deficitare, să-și consolideze laturile pozitive, să-și definească obiective și planuri de acțiune pentru atingerea lor.

Coaching pentru dezvoltarea carierei

Se afirmă adesea că nu se poate vorbi de “carieră” într-un centru de apel. Personalul este instruit să execute anumite sarcini și, dacă satisfac standardele de performanță, continuă să le execute până ajung să fie epuizați sau părăsesc compania. Este o reputație creată de multe companii, adepți ale filozofiei “storce și aruncă”. Dar această reputație este cauzată și de dezinteresul sau incapacitatea unor companii de a-și încuraja angajații să se implice și să-și asume răspunderea pentru evoluția personală și dezvoltarea profesională. Uneori angajaților li se oferă coaching sau cursuri de instruire, dar dacă acestea nu sunt adaptate necesităților și obiectivelor lor individuale, nu vor reuși să le inducă o atitudine reală de loialitate și angajament. Iată câteva repere în ceea ce privește coachingul pentru dezvoltarea carierei:

1. *Inițierea angajaților noi în activitatea companiei*
 - Expunerea și analiza obiectivelor, valorilor și misiunii organizației.
 - Explicarea structurii organizației — cine ce face, ce poziție are noul angajat în cadrul structurii. Aceasta îi poate induce angajatului un sentiment de apartenență și responsabilitate.
 - Armonizarea și alinierea obiectivelor personale cu cele legate de munca angajatului.
 - Sublinierea importanței rolului angajatului în cadrul organizației.
 - Clarificarea așteptărilor pe care le are organizația de la noul angajat.
 - Explicarea criteriilor de performanță în niște termeni care să sublinieze intenția proceselor de evaluare a performanței de a stimula învățarea și dezvoltarea.
2. *Asigurarea unor programe de instruire și dezvoltare în vederea îmbunătățirii competențelor*
 - Informarea personalului astfel încât fiecare angajat să fie conștient de necesitatea instruirii și de avantajele acestuia.
 - Aflarea așteptărilor și a obiectivelor angajaților cu privire la sesiunile de instruire.
 - Stabilirea metodei de lucru (coaching) care să asigure transferul aptitudinilor deprinse de angajați prin training în munca lor propriu-zisă.
 - Efectuarea unor analize care să determine cât de mult au învățat angajații în cadrul trainingului.
 - Solicitarea feedbackului angajaților.
3. *Organizarea coachingului ca o urmare a trainingului*
 - Alocarea unui interval de timp în care angajații să-și exerseze fără riscuri noile deprinderi.
 - Sprijinirea și încurajarea angajaților.
 - Asigurarea resurselor și asistenței necesare.

4. *Conceperea unor programe de instruire adaptate pentru fiecare angajat*
 - Identificarea nevoilor de instruire ale fiecărui angajat.
 - Alocarea unei perioade de timp pentru asimilarea informațiilor și exersarea noilor deprinderi.
 - Sublinierea avantajelor individuale aduse fiecărui angajat de sesiunile de coaching și training.
5. *Elaborarea unui plan de acțiune și dezvoltare individuală care să includă obiective pe termen scurt, mediu și lung*
 - Identificarea aptitudinilor, cunoștințelor și competențelor obligatorii.
 - Stabilirea unor etaloane și a unor termene pentru îndeplinirea obiectivelor.
 - Discutarea obstacolelor ce pot sta în calea îndeplinirii obiectivelor.
 - Încurajarea angajatului de a găsi soluții pentru depășirea obstacolelor.
 - Asigurarea resurselor necesare angajatului.
 - Efectuarea de analize periodice și stabilirea în continuare a unor obiective din ce în ce mai ambițioase.
6. *Recompensarea și sărbătorirea succeselor individuale și a depășirii propriilor obiective de performanță*

Liderul de echipă în calitate de coach

În esență, rolul unui lider de echipă dintr-un centru de apel nu diferă de al celor din orice altă organizație (v. și Capitolul 6). În multe privințe, ei trebuie să răspundă unor provocări asemănătoare: implicarea și angajamentul membrilor echipei, definirea și fixarea unor obiective realizabile, punerea la punct a unor strategii care să ducă la îndeplinirea lor, acceptarea și gestionarea diferențelor dintre oameni, rezolvarea conflictelor, cunoașterea dinamicii grupului și a etapelor parcurse până la formarea și funcționarea lui ca echipă.

Există însă câteva elemente specifice poziției de lider-coach de echipă dintr-un centru de apel:

- *Furnizarea unui model pentru angajați* — maniera în care coachul interacționează cu membrii echipei sale ar trebui să îndeplinească standardele impuse acestora în relațiile cu clienții. Fiecare membru al echipei este îndreptățit să fie tratat cu respect de către coach, indiferent de sentimentele acestuia față de persoana respectivă.
- *Interes arătat fiecărui membru al echipei* — liderul de echipă trebuie să-i convingă pe oameni că are o preocupare sinceră pentru evoluția fiecăruia dintre ei. El trebuie să fie perceput ca fiind “de partea echipei”, să-și exprime încrederea în reușita personală a fiecărui component al acesteia. Bineînțeles, coachul trebuie să asigure echilibrul dintre grija pentru angajați și obligația îndeplinirii obiectivelor companiei și a țintelor de productivitate. Totodată, membrii echipei sunt conștienți de poziția pe care o ocupă coachul, de obligațiile pe care le are față de conducere, față de clienți, ca și față de ei înșiși. *Felul* în care acționează coachul este la fel de important ca și *conținutul* activității lui. Interesul și preocuparea coachului pentru membrii echipei adaugă valoare muncii lor.
- *Confruntarea cu rezistența față de schimbare* — schimbările în tehnologie sau în definirea sarcinilor sau calificărilor angajaților sunt o prezență uzuală în organizațiile de azi. Într-un centru de apel, schimbările și inovațiile se petrec însă mai rapid decât în alte părți. Liderul de echipă trebuie să fie conștient de stresul pe care îl presupun astfel de schimbări și de rezistența oamenilor, de barierele ridicate de unii dintre ei ca mijloc de apărare împotriva temerilor cu care se confruntă.
- *Recepționarea feedbackului* — un bun coach de echipă le oferă oamenilor feedback, și totodată primește feedback de la ei. Uneori acest feedback este negativ, iar coachul trebuie să

se ocupe cu eficacitate de lucrurile care îi nemulțumesc pe oameni. Iată câteva repere utile:

- Coachul trebuie să asculte cu atenție informațiile, nemulțumirile sau reclamațiile care i se prezintă pentru a decide dacă sunt justificate.
- În cazul în care coachul nu este de acord cu interpretările interlocutorului, el trebuie să rezume mai întâi informațiile care i-au fost oferite, după care să-și prezinte — logic și într-o manieră calmă — propria versiune asupra evenimentelor.
- Coachul nu trebuie să adopte o atitudine defensivă sau să dea senzația că este “rănit” de ceea ce i se spune.
- El trebuie să evite orice replică ostilă și orice fel de limbaj emoțional.
- În cazul în care coachul consideră că nemulțumirile sunt justificate, el trebuie să accepte comentariile și să-și asume responsabilitatea pentru situația în cauză. Apoi el trebuie să încerce să o rezolve pe loc, ajungând la o soluție acceptabilă pentru ambele părți.
- *Remedii împotriva monotoniei de zi cu zi* — pe lângă organizarea unei rotații a personalului (în situațiile în care acest lucru este posibil), coachul poate încerca să creeze o relație benefică de concurență între echipe. Astfel de competiții ar trebui organizate într-un spirit de bună-dispoziție, iar “premiile” acordate trebuie să fie atractive și pe măsura eforturilor echipei câștigătoare.

Calitățile unui bun coach de centru de apel

Calitățile unui coach de succes, discutate în Capitolul 2, sunt necesare în egală măsură și unui coach dintr-un centru de apel. Secțiunea următoare va analiza competențele specifice pe care le presupune activitatea într-un astfel de mediu:

1. *Aptitudinea de a realiza raporturi de apropiere cu oamenii* — în special când este vorba de monitorizarea apelurilor, este foarte important ca operatorul să-l considere pe coach o sursă de sprijin, nu un critic sau un "cerber". Coachul îi poate inspira angajatului încredere și siguranță, dacă îi explică ce rol și ce poziție are în organizație.
2. *Aptitudinea de a adresa întrebările potrivite* — întrebările îl ajută pe angajat să descopere posibilități noi și răspunsuri noi la problemele lui. O soluție descoperită prin forțe proprii se poate dovedi mai plină de sens și, ca urmare, mai de durată decât una impusă din exterior. Pornind de la aceste întrebări, relația de coaching se poate transforma într-o alianță în care cei doi parteneri sunt la fel de responsabili pentru rezultatul final al intervenției. Iată câteva întrebări utile: ce ar putea să facă lucrurile să meargă? Ce urmăriți să realizați pe această cale? Corespunde această variantă cu obiectivele stabilite? Cum s-ar putea proceda altfel? Ce avantaje aduce echipei o astfel de acțiune? În ce fel v-aș putea ajuta?
3. *Flexibilitatea* — uneori volumul uriaș de apeluri poate produce o criză în centrul de apel. Unele părți ale sistemului tehnic pot ceda, personalul poate fi insuficient, iar oamenii, stresați și frustrați. Astfel de momente nu sunt prielnice coachingului. Dacă s-a apelat la un coach din afara organizației, acesta trebuie să accepte să amâne intervențiile de coaching până când situația se redresează. Liderul de echipă sau un coach din interiorul centrului trebuie să renunțe temporar la îndatoririle de coaching și să lucreze alături de colegii săi pentru depășirea crizei.
4. *Coachingul oferit unui angajat refractar* — lucrul cu un angajat dintr-un centru de apel care se împotrivesc coachingului poate pune probleme serioase, în special când rezistența se manifestă în timpul monitorizării apelului. În coachingul pentru formarea aptitudinilor manageriale, de exemplu, rezistența angajatului poate fi tratată altfel — se discută

cu el și se rezolvă problema din mers. Într-un centru de apel asaltat de solicitări această abordare nu este de obicei posibilă. Unii coachi afirmă că nu este înțelept să se insiste cu coachingul și monitorizarea unui angajat care se împotrivesc evident acestui lucru. Într-o asemenea situație, coachul îi poate cere angajatului să-și înregistreze apelurile, urmând să fie discutate ulterior, când se consideră că angajatul e mai receptiv. Discuția ar putea avea loc undeva departe de telefoane, iar coachul s-ar folosi de prilejul respectiv ca să ia în discuție reticențele angajatului și modul în care ar putea fi înlăturate.

5. *Capacitatea de a simți momentul favorabil coachingului* — un coach trebuie să recunoască beneficiile pe care le poate aduce coachingul, să fie convins de ele și, totodată, să poată determina momentul propice desfășurării unei sesiuni de coaching, în care eficiența intervenției este maximă. După cum am mai spus, este foarte eficient să se programeze coaching după încheierea unui program de training. În acel moment, angajatul și-a însușit noi informații și tehnici. Coachingul îi oferă posibilitatea de a exersa noile deprinderi și îi asigură feedback și sprijin din partea unei persoane cu o orientare clară către studiu și dezvoltare.

Pentru o intervenție de coaching într-un centru de apel, poate fi util modelul din Figura 11.1.

Pasul 1 Coaching înainte de operarea apelurilor	Pasul 2 Simulare	Pasul 3 Feedback
<p>Analiza aptitudinii necesare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • discutarea aptitudinii; • când trebuie folosită; • de ce este importantă; • determinarea obstacolelor; • definirea/discutarea soluțiilor. 	<p>Demonstrarea aptitudinii</p> <ul style="list-style-type: none"> • interpretare de roluri. 	<p>Repetarea interpretării de roluri, pentru a asigura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fixarea cunoștințelor; • competența; • siguranța.
Pasul 4 Coaching în timp real	Pasul 5 Feedback	Pasul 6 Monitorizarea în timp
<p>Monitorizarea apelului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • observarea exercitării aptitudinii; • a fost aplicată la momentul potrivit și dintr-un motiv corect? • observarea reacției clientului. 	<p>Monitorizarea apelului.</p> <p>Analiză.</p>	<p>Se continuă monitorizarea și coachingul până la stăpânirea perfectă a aptitudinii.</p>

Figura 11.1 Un model în șase pași pentru coachingul operatorilor din centrele de apel

CAPITOLUL 12

Coachingul în vânzări

Puncte cheie

- Despre vânzări
- Beneficiile coachingului în vânzări
- Vânzarea — o capacitate intelectuală
- Vânzarea în “zona de flux”
- Calitățile unui bun manager-coach de vânzări
- Câteva aptitudini de coaching pentru managerul-coach din vânzări

Despre vânzări

În extrem de competitivă piață globală de azi, a vinde este o provocare și necesită o pricepere mai mare decât oricând. Clienții au mai multe opțiuni și sunt mai bine informați decât în trecut. Calitatea produsului nu mai este suficientă ca să garanteze vânzarea. Clienții cer o relație onestă și de încredere cu cei care le vând, prin care aceștia să le arate că le pasă de ei și că le pot oferi soluții personalizate la problemele lor.

Actualii manageri de vânzări trebuie să antreneze, să conducă, să responsabilizeze și să dea mână liberă echipelor de vânzări. Rolul managerului este să-și inspire oamenii pentru ca aceștia să-și atingă nivelul optim de performanță, și nu să-i controleze sau, pur și simplu, să le ceară rezultate.

Vânzarea este o profesie ce necesită aptitudini deosebite. S-a afirmat că în procesul de vânzare s-au identificat mai mult de 200 de competențe în peste 30 de categorii. Aceste competențe pot fi observate în mai multe modele de vânzare. Istoric vorbind, cele câteva modele de aptitudini de vânzare inițiale au evoluat datorită schimbărilor din mediul economic. Aceste modele pot fi împărțite, în mare, în cinci categorii. Modelele centrate pe pregătire personală pun accentul pe personalitatea vânzătorului, tenacitatea și energia sa mentală în procesul vânzării. Modelul aptitudinilor interpersonale se concentrează pe construirea unei relații cu clienții și pe identificarea unor caracteristici ale personalității vânzătorului (de exemplu, folosind chestionare de genul MBTI și DISC). Modelele bazate pe aptitudini de expunere pun în lumină modalitatea de prezentare în procesul de vânzare, pe când modelul aplicat în anii '80 se concentra pe strategie și parteneriat. În fine, "modelul matricial al vânzării valorii" este un model relativ nou, unde vânzarea este efectuată mai mult în timpul interviului clientului decât în prezentarea produsului: este vorba de adăugarea de valoare și de scăderea costurilor.

În privința modelului care trebuie folosit, cercetările arată că foarte mulți profesioniști din vânzări folosesc un model

personal și unul interpersonal ca bază a vânzărilor de succes. Coachingul pentru dezvoltarea aptitudinilor personale și aptitudinilor de comunicare interpersonală este evident necesar, chiar obligatoriu, dacă cei care lucrează în vânzări doresc să folosească aceste modele cu cel mai mare beneficiu, atât din punct de vedere personal, cât și organizațional.

Beneficiile coachingului în vânzări

Beneficiile coachingului au fost discutate de-a lungul acestei cărți. Sunt beneficii generale, care se aplică tuturor oamenilor sau organizațiilor ce folosesc coachingul, dar trebuie evidențiate aici și câteva avantaje specifice, care sunt cu precădere utile profesioniștilor din vânzări:

1. Creșterea productivității, profitabilității și un control mai eficient al costurilor.
2. Coachingul are efect asupra performanței în vânzări. Prin coaching, managerii pot maximiza eficiența fiecărui membru al echipei. Coachingul poate fi personalizat pentru nivelul de dezvoltare al fiecărui membru din echipa de vânzări: poate fi "coaching directiv", pentru începători, sau poate fi mentoring pentru un profesionist experimentat în vânzări.
3. Prin folosirea unor metode specifice coachingului (stabilirea obiectivelor, structurarea unui plan de acțiune, observarea, oferirea feedbackului), managerul de vânzări poate alinia obiectivele companiei cu ale individului. Astfel, personalul din vânzări devine din ce în ce mai capabil să se autoconducă, iar nivelul de automotivație sporește.
4. Cei care lucrează în vânzări își îmbunătățesc aptitudinile de comunicare și de relaționare, astfel încât să aibă relații mai eficace cu restul echipei și mai prietenoase cu potențialii cumpărători. De asemenea, îmbunătățesc capacitatea

de a dezvolta și susține pe termen lung legături reciproc benefice și productive cu clienții.

5. Angajații se simt apreciați și prețuiți ca membri ai companiei în care lucrează. Ca urmare, ei vor considera că munca pe care o prestează este plină de provocări și vor căuta oportunități de a aplica tehnici noi și interesante, dezvoltându-și astfel aptitudinile de vânzare.

Vânzarea — o capacitate intelectuală

Vânzările, ca și sportul, sunt în mod esențial un joc mental. Se afirmă că cel puțin 50% dintre vânzările de succes sunt datorate aptitudinilor mentale, 30% aptitudinilor tehnice și restul de 20% sunt bazate pe cunoașterea produsului. Așa cum am menționat mai înainte, gândurile ne determină sentimentele și acțiunile. Dacă cel care vinde obișnuiește să aibă gânduri negative sau distorsionate, acestea vor fi în mod sigur în detrimentul performanței lui în vânzări.

Toți avem gânduri negative. Oamenii de succes sunt cei care au mai multă pricepere în a-și recunoaște și înlătura obstacolele în calea succesului și a stării de bine. Cercetările au stabilit șapte concepții negative majore, care pot acționa ca o barieră în calea succesului în vânzare. Sunt concepții care pot fi ceva obișnuit pentru persoana respectivă, ceea ce face să nu fie conștientizată existența lor, și cu atât mai puțin frecvența lor și impactul pe care-l au. Managerul de vânzări trebuie să fie vigilent în privința acestor concepții și să aibă destulă competență și încredere în sine pentru a le ataca. Printre aceste concepții se numără următoarele:

1. *Autoînvinovățirea* — individul își asumă singur răspunderea pentru un eveniment negativ sau o nereușită în vânzări. Când au succes, astfel de persoane tind să-l atribuie norocului sau sorții.

Rolul coachului: coachul trebuie să atace o astfel de concepție la cel pe care îl îndrumă — ideea că ar putea avea control total asupra unui cumpărător. Putem să avem influență asupra altora, dar nu putem să-i controlăm. Eșecul unei vânzări poate fi legat de caracteristicile produsului sau de contextul economic, nu numai de aptitudinile persoanei respective de a vinde. După ce coachul lucrează cu persoana respectivă pentru a evidenția diferenții factori care au impact asupra procesului de vânzare, cei doi pot alcătui împreună un plan de înlăturare a deficiențelor și de consolidare a atuurilor. Prin scoaterea în evidență a succeselor trecute și prezente și prin sublinierea rolului activ al persoanei îndrumate în obținerea acestora, sentimentul de autoînvinovățire se poate atenua.

2. *Previziunile incorecte* — când cineva trece printr-o perioadă cu vânzări slabe, are tendința să facă previziuni exagerat de pesimiste asupra performanțelor sale ulterioare.

Rolul coachului: chiar și un vânzător de top poate avea o perioadă proastă. Rolul coachului este de a-l încuraja pe interlocutor, fără însă a minimiza sau a nega faptul că performanța sa este scăzută. Pentru a-i contracara concepția că vânzările nu se vor îmbunătăți niciodată, managerul de vânzări îi poate prezenta date (grafice, tabele etc.) care să arate că scăderea vânzărilor este un lucru des întâlnit și că astfel de situații sunt urmate frecvent de creșteri semnificative. Maniera în care agentul de vânzări își privește scăderea performanței personale va determina cât de repede și cât de ușor își va recăpăta încrederea în sine și autocontrolul.

3. *Nevoia de rezultate imediate* — unii vânzători așteaptă succes instantaneu. Ei tind să nu persevereze și să devină nesatisfăcuți și nerăbdători când apare o deficiență în vânzare.

Rolul coachului: a aștepta succesul imediat poate fi o funcție a personalității. Coachul ar trebui să recunoască determinarea și setea de succes a interlocutorului ca pe un punct

forte, dar care poate, fără îndoială, să devină o limitare în unele situații. Ar fi potrivit ca persoana îndrumată și coachul să stabilească împreună un plan de acțiune care să conțină un anumit număr de vânzări într-o perioadă stabilită. Dacă se stabilește un cadru temporal în care să se obțină succesul, preocuparea persoanei respective pentru obținerea de rezultate imediate se va diminua.

4. *Exagerarea* — unii oameni au tendința de a transforma problemele minore în catastrofe majore. O convorbire telefonică sau o întâlnire fără succes pot duce la o creștere a anxietății și la convingerea că nu vor fi capabili să atingă cifra de vânzări alocată și că vor fi concediați.

Rolul coachului: managerul de vânzări trebuie să intervină din vreme în procesul de vânzare, altfel vânzătorul va pierde încredere în sine și, probabil, vânzarea. În calitate de coach, managerul trebuie să combată neliiniștea, dezamăgirea sau chiar mânia vânzătorului. Este necesară o abordare rațională și logică pentru a stabili ce poate fi făcut pentru remedierea situației. Se poate întâmpla ca agentul de vânzări să fie o persoană mai anxioasă și, ca urmare, ar putea fi nimerită folosirea unor tehnici de relaxare și a unor strategii de înlăturare a gândirii "catastrofice".

5. *Nevoia de aprobare* — oamenii care au nevoie de aprobare de la toți cei din jur vor fi subiecții constanți ai fricii de respingere și de pierderea încrederii. O astfel de atitudine poate fi un impediment major în calea succesului în vânzări.

Rolul coachului: coachul trebuie să abordeze în mod logic convingerea greșită a vânzătorului că ar putea să satisfacă pe toată lumea și să fie pe placul tuturor. Câteva dintre aspectele pe care coachul le poate aborda sunt: este oare posibil să fii pe placul tuturor? Pui atât de mult preț pe opiniile celorlalți? Tu ești cel respins, sau produsul? Este justificată critica respectivă? Dacă este justificată ce poți face în legătură cu asta? Critica și respingerea pot fi văzute ca o oportunitate de a învăța.

6. *Nevoia de confort* — unii oameni consideră că viața trebuie să fie ușoară și distractivă, așa că resping orice însărcinare banală sau plictisitoare. Dar astfel de "fumuri" pot duce la resentimente, tergiversare și evitare.

Rolul coachului: când are de-a face cu un astfel de om, coachul poate adopta o atitudine de oarecare confruntare. În esență, el trebuie să atace concepția vânzătorului că "rostul vieții este să fie ușoară". Aceasta este mai mult o dorință decât un fapt. Pentru a contraataca tergiversarea și evitarea, coachul poate concepe un plan de acțiune cu un cadru temporal strict. Mai mult, coachul, ca manager de vânzări, îi poate atrage angajatului atenția că, dacă nu apare o schimbare, un astfel de comportament poate atrage destituirea lui.

7. *Generalizarea* — angajatul poate crede că un ghinion sau un incident vor conduce în mod inevitabil la altele.

Rolul coachului: coachul trebuie să atace modul global de gândire al persoanei respective, atrăgându-i atenția că un anume incident sau eșec este izolat și că nu înseamnă că este un indicator al evenimentelor ulterioare. Clarificând factorii care au determinat apariția situației negative, coachul și vânzătorul pot dezvolta împreună câteva strategii de prevenire a repetării situației respective, sau acel puțin de reducere la minimum a impactului ei. Ca rezultat, angajatul va câștiga mai multă încredere în forțele sale de a controla diverse circumstanțe și de a interveni în ceea ce — anterior — considerase inevitabil.

Vânzarea în "zona de flux"

Psihologii care se ocupă de pregătirea sportivilor vorbesc despre așa numita "zonă de flux" (*flow zone*). Este o stare de maximă concentrare a sportivului asupra tehnicilor pe care trebuie să le aplice ca să aibă performanță. Capriciul, neatenția sau stresul nu mai există în conștiința lor. Deși sportivul

este în stare de alertă maximă și este extrem de conștient de activitatea pe care o execută, el nu este conștient de sine, nu este preocupat de necesitatea de a avea un rezultat bun sau de a-și evalua performanța. Vânzătorii de top operează și ei, consecvent, în această *zona de flux*.

Noțiunea de *flow*, de flux sau curgere, de a fi una cu ceea ce faci, este exemplificată în artele marțiale orientale, care adoptă o abordare specifică filozofiei Zen pentru a obține concentrare și performanță. Potrivit acesteia, există câțiva factori care pot împiedica pătrunderea într-o zonă de flux:

- dorința de a câștiga cu orice preț;
- concentrarea asupra rezultatelor, nu asupra a ceea ce se întâmplă;
- agresivitatea;
- dorința de a-i impresiona pe ceilalți;
- dorința de a-l intimida pe oponent;
- efortul atât de mare de a pătrunde în starea mentală dorită, încât persoana respectivă nu mai face ceea ce trebuie.

Michaly Czikzentmichalyi susține că ne aflăm cu toții, întotdeauna, într-una din trei zone: zona de *flux*, zona de *panică* și zona de *monotonie*. Când ne aflăm în zona de *panică*, suntem neliniștiți de faptul că nu putem controla lucrurile și nu suntem eficienți. Astfel de stări potrivnice nu numai că le trăim noi înșine, dar într-un mediu de vânzări încep să fie conștienți de modul în care ne simțim până și clienții și colegii.

În zona de *monotonie* suntem plictisiți, ne lipsește motivația și interesul pentru ceea ce facem. Ne simțim demoralizați și nu ne mai pasă. Din cauză că risipesc prea multă energie într-un mod negativ și neproductiv, unii oameni care operează frecvent în zona de *panică* pot cădea în zona de *monotonie*, pentru că pur și simplu sunt istoviți.

Caracteristicile oamenilor care se află în zona de flux, în zona de *panică* și în zona de *monotonie* sunt prezentate în Figura 12.1.

Zona de flux	Zona de panică	Zona de monotonie
<ul style="list-style-type: none"> • sunt concentrați; • sunt relaxați; • au încredere în ei; • uită de ei înșiși; • nu pot fi distrași; • nu-i preocupă să-și facă evaluări. 	<ul style="list-style-type: none"> • sunt anxioși; • sunt exagerat de vigilenți; • au o gândire distorsionată; • sunt ușor distrași; • au aptitudini slabe de procesare a informațiilor. 	<ul style="list-style-type: none"> • sunt plictisiți; • nu au motivații; • sunt demoralizați; • sunt letargici; • sunt lipsiți de concentrare; • sunt neatenți.

Figura 12.1 Cele trei zone ale performanței

Rolul coachului: lucrul în cele trei zone

Există mai multe modalități prin care un coach îi poate ajuta pe oameni să opereze în *zona de flux* — adică zona de maximă performanță. În primul rând, coachul ar trebui să fie el însuși un model. Dacă managerul de vânzări (coachul) este anxios și exercită presiuni fără rost asupra colaboratorilor săi pentru a obține anumite rezultate, este foarte probabil ca aceștia să tindă să urmeze modelul acestui comportament și să acționeze mai mult în zona de *panică* decât în cea de flux. Un manager de vânzări care gândește pozitiv, este concentrat, focalizat pe obiective, oferă sprijin, controlează și se bucură de munca sa are mai multe șanse să-și formeze performeri în zona de flux.

În al doilea rând, coachul ar trebui să se concentreze pe motivațiile intrinseci. Așa cum observa Montaigne, călătoria e ceea ce contează, și nu destinația. Performanța în sine este ceea ce contează cel mai mult pentru vânzătorii de top. Prestația lor este cea mai bună atunci când ceea ce fac este în acord cu scopurile și viziunea lor personală. Managerul de vânzări trebuie să se asigure că scopurile individuale sunt aliniate la cele ale organizației.

Cele trei metode de coaching eficiente pentru vânzătorii care operează preponderent în zona de *panică* sunt: (a) empatia

cu persoana respectivă — anxietatea sporită este o stare foarte neplăcută, debilitantă; (b) recunoașterea și provocarea concepțiilor negative — așa cum am discutat mai sus; (c) demonstrarea și încurajarea unor tehnici simple de respirație — când ne aflăm în zona de panică avem tendința să respirăm rapid și superficial (în loc să recurgem la respirația abdominală), ceea ce duce la escaladarea stării de panică. Exisă un exercițiu rapid de respirație abdominală, care duce la calmarea individului și combate panica: inspirarea prin nara dreaptă și expirarea prin nara stângă, de trei ori. Exercițiul este o tehnică utilă de calmare și poate fi făcut oriunde. La început, un angajat din vânzări poate avea nevoie să execute exercițiul de mai multe ori pe zi, dar dacă îl practică regulat, poate deveni obișnuiță. El învață să recunoască semnele care anunță creșterea anxietății, așa că poate să intervină înainte să se lase absorbit în zona de panică.

Când se află în zona de monotonie, oamenii își pierd motivația și direcția. Ei au tendința să piardă din vedere anumite aspecte ale obiectivelor lor sau să nu-și mai execute eficient sarcinile curente. Coachul trebuie să-i ajute: (a) să-și clarifice și să-și restabilească obiectivele individuale și organizaționale; (b) să-și atace modul distorsionat gândire — coachul trebuie să le monitorizeze gândurile negative, eventual scriindu-le, și apoi scriind dedesubt gândurile pozitive care să le înlocuiască; (c) să-și pună la punct un plan de acțiune pe termen scurt, care să vizeze atingerea unui obiectiv realizabil imediat. Aceasta implică discutarea obstacolelor potențiale în calea realizării scopului și generarea soluțiilor și strategiilor în vederea realizării lui. De asemenea, trebuie să se facă frecvent și din timp analize ulterioare. Coachul poate adopta un stil mai mult directiv decât suportiv, în special dacă angajatul este cufundat adânc în zona de monotonie. Obiectivele trasate trebuie să devină din ce în ce mai dificile și mai provocatoare pe măsură ce persoana se "dezmeticește".

Calitățile unui bun manager-coach de vânzări

Pentru a acționa efectiv ca un coach, managerul de vânzări trebuie să-și cultive următoarele calități:

- *Aptitudini pentru leadership* — un manager de vânzări performant poate dezvolta și comunica o viziune care este potrivită cu viziunea, scopurile și misiunea companiei. Un lider este în stare să sfideze status-quo-ul, să-și asume riscuri, să-i atragă și să-i încurajeze pe oameni să-și transforme visele în realitate (v. secțiunea despre leadership din Capitolul 4).
- *Capacitatea de a se identifica cu conducerea* — managerii de succes din vânzări se văd pe ei înșiși ca o parte a echipei profesionale de management. Ei stabilesc și dezvoltă relații solide cu ceilalți manageri și le susțin deciziile manageriale. Pe de altă parte, ei dezvoltă relații de prietenie și încredere cu personalul de vânzări pe care îl coordonează.
- *Interesul pentru creșterea și formarea celorlalți* — managerii din vânzări trebuie să fie conștienți de instrumentele și competențele de care au nevoie colaboratorii lor pentru dezvoltarea lor personală și profesională. Ei se preocupă și alocă resurse oportunităților de training existente, ca și coachingului de după training, necesar pentru a se asigura că ceea ce au învățat oamenii ajunge să și fie pus în practică. Managerii de succes din vânzări au dorința și aptitudinea de a-i scoate pe angajații din vânzări din zona lor de confort, pentru a avea niveluri de performanță din ce în ce mai ridicate.
- *Orientarea spre atingerea obiectivelor* — managerii de vânzări eficienți definesc obiective care fac apel la motivația intrinsecă a celor pe care îi conduc. Ei creează un mediu pozitiv și motivant pentru echipa de vânzări. La fel ca orice coach de succes, un manager din vânzări colaborează cu echipa pentru a stabili împreună obiective ambițioase și realizabile, pentru a dezvolta strategii, etaloane de performanță

și planuri de acțiune pentru fiecare angajat. Managerul îi încurajează pe oameni să-și asume răspunderi și le oferă un model în această privință.

- *Optimismul* — cei mai buni managerii din vânzări recurg la un model axat mai curând pe atuurile echipei decât pe deficiențe. Ei promovează aptitudinile și voința de a reuși, de a depăși obstacolele prin crearea unei atitudini de tipul "pot să fac".

Câteva aptitudini de coaching pentru managerul-coach din vânzări

Următoarea listă detaliază câteva aptitudini de coaching care sunt îndeosebi relevante pentru managerul din vânzări.

1. *Folosiți date în loc de observații sau păreri personale* când aveți de-a face cu un angajat din vânzări aflat în declin sau care obține rezultate sub medie.
2. *Încercați să vă adaptați stilului de muncă al fiecăruia* — de exemplu, când are de-a face cu un om nerăbdător, agitat, orientat spre acțiune (personalitatea de tip A), coachul trebuie să fie direct și rapid și să nu-i irosească timpul cu explicații lungi. Coachul trebuie să țină seama totdeauna către o soluție câștig-câștig. Important este ca managerul-coach să nu-i rănească orgoliul. Pe de altă parte, când lucrează cu cineva orientat spre teoretizare, cu spirit analitic, coachul se poate bizui pe aptitudinile individului de a gândi problema și de a veni cu propria soluție. Flexibilitatea, ca pentru orice alt tip de coaching, este crucială pentru cel care face coaching în vânzări. Responsabilitatea coachului este de a-și adapta stilul propriu de lucru la cel al angajatului.
3. *Întrebați despre succese* — puneți-i întrebări angajatului despre cea mai de succes realizare pe care a avut-o. Iată câteva întrebări pe care le puteți folosi:

- Ce s-a întâmplat atunci?
- La ce vă gândeați?
- Ce factori au contribuit la succes?
- Cum a răspuns clientul?
- Cum v-ați simțit?
- Care este diferența dintre acum și atunci?
- Ce se poate face pentru a vă readuce într-un mod de lucru de succes?

4. *Puneți întrebări* — modul în care managerul de vânzări pune întrebări le servește ca ghid angajaților din vânzări atunci când au de-a face cu clienții. Aceste întrebări sunt menite să scoată la suprafață nevoile angajatului respectiv, obiectivele și aspirațiile sale. Tot astfel, un bun profesionist din vânzări pune întrebări care să-i dezvăluie trebuințele clientului potențial sau existent. În loc să-i spună clientului ce anume îi oferă produsul, vânzătorii de top îl întreabă ce nevoie are și-și adaptează produsul astfel încât să răspundă acestor nevoi.

Așa cum am subliniat mai înainte, coachingul este 80% ascultare și 20% vorbire. Cele 20 de procente de vorbire includ însă adresarea unor întrebări iscusite, revelatoare, de profunzime. Regula se aplică și în vânzări. A fi capabil să transformi caracteristicile și avantajele unui produs în întrebări înseamnă a crea situația în care clienții își vând singuri produsul, lor înșile. Tot așa, întrebările coachului le permit angajaților din vânzări să-și genereze propriile soluții pentru problemele lor.

Coaching pentru un angajat din vânzări

R.D. are 32 de ani și se ocupă de vânzări într-o companie de mărime mijlocie. Deși foarte calificată, entuziastă și cu excelente cunoștințe despre produs, rezultatele ei sunt sub medie. Cursurile de training nu au reușit să-i crească performanța, iar conducerea era pe cale să o concedieze. Într-un ultim efort de a-i crește capacitatea

în vânzări, i-a fost angajat un coach. Prima evaluare a situației a arătat că R.D. era neliniștită în privința primului contact cu un posibil client. Avea tendința de a se folosi de propriul farmec și de o atitudine prietenoasă, ca primă linie de apărare împotriva anxietății sale față de respingere și eșec. Ca urmare, era prea prietenoasă, prea deschisă și aloca prea mai mult timp relaționării, în loc să încerce să înțeleagă cum trebuie nevoile clientului potențial. În sesiunile de coaching, R.D. și coachul au analizat câteva aspecte privind distorsiunile raționamentelor ei, cum ar fi convingerea că "toată lumea trebuie să mă placă". Au exersat câteva tehnici simple de respirație, care să-i permită să se simtă mai relaxată și mai sigură la prima întâlnire cu clientul potențial. Apoi au făcut exerciții cu interpretări de roluri, care puneau accent pe combinarea farmecului natural și a atitudinii prietenoase a lui R.D. cu plasarea de întrebări bine ținute, care să determine nevoile clientului. După opt sesiuni de coaching, performanța ei a început să se îmbunătățească uimitor. În următoarele trei luni, R.D. a ajuns pe unul dintre primele cinci locuri din topul celor mai performanți vânzători ai companiei!

CAPITOLUL 13

Coaching pentru carieră

Puncte cheie

- Schimbări în carieră — ce ajutor poate oferi coachingul?
- Coaching în momentele de impas ale carierei
- Coaching pentru carieră în cadrul organizațiilor
- Coaching pentru cariera managerială
- Coachingul pentru diferite faze ale carierei

Schimbări în carieră — ce ajutor poate oferi coachingul?

Trăiește o viață împlinită și productivă acea persoană care urmărește o carieră ce corespunde cu structura personalității sale, care "se potrivește" cu propriile obiective și ambiții, o carieră care implică provocări și furnizează satisfacții. Blocajul adus de o slujbă ce duce spre "linia moartă" sau de una nepotrivită cu temperamentul persoanei respective poate provoca stres, anxietate și un sentiment general de nefericire. Alegerea, păstrarea sau schimbarea unei cariere la mijlocul vieții — toate pot aduce provocări captivante; dar pot fi, totodată, pline de dificultăți.

Din cauza numeroaselor schimbări care se petrec în cadrul organizațiilor și în viața personală, ideea de a fixa o traiectorie a carierei a devenit oarecum învechită — puțini sunt cei care privesc înainte pe termen foarte lung. Carierele sunt mai scurte și mai instabile. Siguranța unei slujbe fiind redusă, angajarea pe termen scurt a ajuns să fie regulă. Majoritatea oamenilor se așteaptă să schimbe mai multe locuri de muncă și să participe la o serie diversă de proiecte.

Micșorarea numărului posturilor disponibile în cadrul companiilor, precum și restrângerea nivelurilor pe care este organizată structura de conducere au avut ca rezultat apariția unor modificări în traseul tradițional de evoluție a carierei în cadrul unei organizații. Oportunitățile de promovare fiind mai puține, angajații sunt păstrați pentru perioade mai lungi pe vechile poziții, înainte de a fi avansați. Tradițional, traseul carierei era un model ce presupunea o mobilitate ascendentă, angajații având certitudinea unor traiectorii de promovare bine definite. În prezent, accentul se pune pe rotația posturilor, dezvoltarea de competențe multiple sau promovarea laterală.

Dar poate că una dintre cele mai semnificative schimbări este faptul că individul a devenit din ce în ce mai responsabil pentru cariera lui. Acum patruzeci sau cincizeci de ani,

oamenii găseau o companie sau un domeniu de activitate în care rămâneau până în momentul pensionării. De-a lungul perioadei respective, încheiau un contract social prin care angajatorii acceptau anumite responsabilități față de personalul angajat. Astăzi, individul este răspunzător pentru identificarea coordonatelor carierei sale, în interiorul unei singure companii sau a mai multora.

De vreme ce organizațiile se implică tot mai puțin în cariera unui angajat și în trasarea unor opțiuni legate de evoluția acesteia, individului îi revine răspunderea de a se bizui din ce în ce mai mult pe forțele proprii. Frecvența ridicată a reducerilor de posturi, denumite eufemistic "restructurări", cere ca angajații să dea dovadă de anumite aptitudini și competențe care să se dovedească indispensabile angajatorilor, prezenți sau viitori. Coachingul în carieră este un mijloc excelent pentru a asigura dezvoltarea și succesul unei cariere.

Situații în care este oportun ajutorul unui coach

În mod tradițional, consilierea în carieră gravitează în jurul interviuării persoanei și evaluării resurselor sale, pentru a determina cât de potrivită este pentru un anumit tip de carieră. În prezent, un coach pentru carieră poate acorda asistență în aproape orice moment al evoluției profesionale a unui om, de la primul loc de muncă și până la momentul pensionării. Astfel, se poate apela la ajutorul unui coach pentru:

- startul într-o anumită carieră;
- epuizarea sau insatisfacția generalizată privind cariera;
- tranziții și schimbări aduse de restructurările din cadrul companiei;
- dezvoltarea unei cariere de management;
- opțiunea pentru o schimbare pe termen mediu în carieră;
- reîncadrarea în muncă;
- pregătirea pentru o viitoare angajare;

- managementul imaginii — redactarea de CV-uri, abilitățile necesare în cadrul unui interviu;
- redefinirea poziției curente, a caracteristicilor postului actual;
- creșterea vizibilității personale la actualul loc de muncă;
- avansarea;
- depășirea greutăților generate de pierderea unei slujbe;
- coaching pentru momentul ieșirii la pensie;
- coachingul partenerului de viață.

Cu ce poate ajuta un coach pentru carieră

Un coach pentru carieră poate acorda asistență în ceea ce privește:

- examinarea situației clientului și evaluarea obiectivă a oportunităților de carieră;
- ajutor în stabilirea valorilor și aspirațiilor personale;
- îndeplinirea rolului de resursă — furnizarea de informații utile privind modalitățile de căutare a anumitor locuri de muncă sau de creare a unei cariere;
- asistență în promovarea personală eficientă pe piața forței de muncă;
- depășirea blocajelor și construirea unei cariere interesante și de succes;
- comportamentul în fața respingerii;
- recunoașterea punctelor tari și slabe, precum și înțelegerea măsurii în care "profilul" individual corespunde anumitor medii de lucru sau modele de carieră;
- creșterea productivității și îmbunătățirea poziției actuale la locul de muncă;
- elaborarea unor obiective de carieră (pe termen scurt, mediu și lung), precum și a unui plan de acțiune pentru atingerea lor;
- asigurarea sistematică de feedback, sprijin și încurajare.

Coaching în momentele de impas ale carierei

Se pot identifica o serie de variabile care ne abat de la traseul profesional și care par a fi responsabile de nereușita, chiar eșecul, în carieră. Un coach pentru carieră, fie el personal, din interiorul sau exteriorul unei organizații, poate lucra cu cineva pentru a-l ajuta să conștientizeze și să înțeleagă impactul pe care îl au eventualele obstacole asupra vieții sale profesionale. Dacă acestea sunt ignorate, e foarte puțin probabil ca planurile de acțiune să fie puse în practică, iar obiectivele personale să fie atinse. Astfel de obstacole pot fi:

- *Opinia exagerată despre sine* — convingerea cuiva că este îndreptățit la o carieră pentru care, în realitate, nu este instruit sau calificat profesional. Fiecare om este liber să ținăască foarte sus, dar trebuie să existe un element de realism în momentul alegerii domeniului de activitate în care vrea să-și facă o carieră.
- *Așteptarea unor succese și rezultate rapide*, fără a depune munca asiduă, perseverență, cerută de acestea.
- *Încercarea de a-i mulțumi pe alții* — încă din copilărie, atitudinea părinților față de carieră sau muncă în general o influențează pe a copiilor. Părinții se pot dovedi buni sfătuitori și modele demne de urmat, dar există anumite situații în care copiii își aleg cariere care să-i mulțumească mai degrabă pe părinți decât pe ei înșiși. Dacă nu există un interes real și o oarecare compatibilitate cu o anumită carieră, devine foarte probabilă apariția insatisfacțiilor și resentimentelor pentru o viață întreagă. Unii oameni nu pot menține un echilibru între nevoile lor personale și responsabilitățile față de ceilalți, de exemplu față de familie.
- *O atitudine greșită față de angajatori* — unii oameni se raportează la organizațiile lor ca la niște părinți, reproducând astfel anumite scene din copilărie, toate conducând către o atitudine ambivalentă față de superiori sau la o postură

pasivă, dependentă, care exclude autonomia și încrederea în forțele proprii.

- *Convingeri negative* — încă de la vârste fragede, unii oameni recepționează mesaje negative cu privire la capacitatea sau valoarea lor personală. Consecințe pot fi statornicirea acestor limitări de-a lungul întregii vieți și incapacitatea de a realiza cariera pe care și-o doresc și pe care sunt de fapt în stare să și-o realizeze.

Coaching pentru carieră în cadrul organizațiilor

Cum am mai spus în cadrul Capitolului 5, unul dintre rolurile principale ale unui manager-coach ar trebui să fie asigurarea unui coaching de carieră pentru angajații săi. Scopul esențial al coachingului pentru carieră este de a-i ajuta pe angajați să nu piardă din vedere alternativele ce li se pot ivi și de a-i sprijini în procesul de luare a deciziilor referitoare la propriile lor cariere. La rândul ei, organizația află despre perspectivele la care se gândesc angajații și poate să le ofere oportunitățile care să-i ajute să-și îndeplinească obiectivele de carieră. Bineînțeles, și personalul departamentului de resurse umane poate oferi servicii de coaching pentru carieră. Avantajele și dezavantajele pe care le presupun folosirea unor coachi interni sau externi au fost discutate în Capitolul 5.

Atribuții specifice rolului de coach pentru carieră ale managerului

Pentru a-i putea asista pe angajați în structurarea și urmărirea strategiilor de construire a carierei, un manager ar trebui să-și asume următoarele sarcini:

- Managerul și echipa de resurse umane concep și implementează diverse metode și standarde de evaluare a performanței. Ei se află în poziția ideală din care pot fur-

niza angajaților feedbackul necesar și pot aduce clarificări legate de oportunitățile și/sau limitările existente în cadrul companiei. Se pot discuta opțiunile și orientările viitoare, astfel încât angajații să se poată pregăti și adapta la acele necesități.

- Managerul trebuie să coordoneze o revedere a planurilor de carieră, actuală sau viitoare.
- Procesul de trasare a obiectivelor este în esență similar pentru toate tipurile de coaching, însă managerul în rol de coach are acea poziție unică din care poate discuta și aprecia cât se implică fiecare angajat în îndeplinirea țelurilor sale de carieră. În calitate de coach, managerul îi poate îndruma în evaluarea motivațiilor și opțiunilor pentru o anumită carieră și poate participa activ la procesul prin care angajații își definesc obiectivele și își alcătuiesc planuri de acțiune.
- Managerul-coach le poate asigura angajaților un sprijin sistematic, încurajându-i de-a lungul implementării strategiilor de construire a carierei pe care și le-au formulat.
- Managerul-coach poate interacționa cu angajații care par nemulțumiți sau stresați de munca lor. Problemele interpersonale de la locul de muncă — conflictele cu colegii sau membrii echipei — pot afecta negativ performanța individuală. Coachingul pentru dezvoltarea capacității de comunicare și găsirea unor modalități de aplanare a conflictelor pot îmbunătăți calitatea muncii angajatului, permițându-i să rămână concentrat asupra propriei cariere.

Coaching pentru cariera managerială

Coachingul individual al persoanelor cu funcții de conducere vizează uneori aspecte ce țin de parcursul lor profesional. Există însă domenii specifice coachingului, în care coachul îl poate îndruma pe managerul respectiv:

- Nesiguranța privind viitorul carierei — în acest caz, coachingul presupune studierea pieței muncii pe care activează clientul, identificarea aptitudinilor actuale și posibile ale acestuia, precum și găsirea soluțiilor eventualelor impedimente financiare.
- Schimbarea carierei — se acționează asupra reacțiilor emoționale și a blocajelor determinate de acestea; se analizează oportunitățile de carieră și formarea unor noi aptitudini și competențe.
- Reacția la o promovare în carieră (v. mai jos).
- Adaptarea la transferurile pe orizontală sau la reconfigurarea poziției curente.
- Echilibrul între muncă și viața personală (v. Capitolul 4).

Derapaje în cariera managerială

B.D. Smart a studiat cauzele fenomenului derapajelor din cariera managerială și a arătat că sunt mai mulți factori care pot avea impact negativ asupra perspectivei profesionale pe care o are un manager. Deși e vorba de multe ori de competențe oarecum tehnice — de exemplu, capacitatea de a delega — majoritatea deficiențelor prezentate în continuare au legătură cu autocunoașterea, cu managementul propriei imagini și cu abilitățile de relaționare. Toate acestea se pretează foarte bine coachingului de carieră. Derapajele de carieră ale managerilor se pot referi la:

- incapacitatea de a ține pasul cu progresele din profesie — unii manageri se tem să angajeze oameni mai calificați sau cu cunoștințe mai bogate decât ei în domeniul respectiv;
- lipsa integrității — managerul înșală încrederea oamenilor și nu este considerat o persoană pe care te poți bizui în organizația respectivă;
- incapacitatea de a le transfera subordonaților responsabilitatea și puterea de decizie — managerul se teme să delege și nu vrea sau nu poate să lucreze în echipă; sau poate fi

prea pasiv, așteptând de la cei din eșalonul superior să-și asume inițiativa.

- comportamentul — managerul poate fi arogant sau nepoliticos, ceea ce îi poate pune în umbră competența și conștiinciozitatea.

Coaching pentru o nouă funcție

Un aspect important al dezvoltării carierei unui cadru de conducere este dilema liderului nou numit în funcție. Există firme de coaching specializate în a oferi coaching managerilor pe parcursul primelor 100 de zile de la desemnarea lor într-o funcție nouă, într-un rol nou sau într-o companie nouă. Cercetările arată că aproximativ 40% dintre directorii nou-numiți dezamăgesc prin prestația în noua funcție, sunt concediați sau își dau demisia în 12-18 luni de la angajare. Dar noului director i se lasă prea puțin timp ca să-și înțeleagă cum trebuie munca.

Un coach pentru dezvoltarea carierei personale, din interiorul organizației sau angajat din exterior, poate oferi asistență specializată managerului nou-numit în următoarele direcții:

- pregătirea managerului pentru noua funcție, prin îndrumarea acestuia în analiza factorilor de influență și putere din organizație, cu scopul de a construi parteneriate eficiente;
- formarea deprinderii de a face o primă impresie puternică;
- punerea la punct a unei strategii de comunicare care să-i facă pe oameni să se simtă "împuterniciți";
- conceperea unei viziuni și a unei misiuni și comunicarea lor către întregul personal;
- atragerea implicării oamenilor;
- menținerea echilibrului între viața profesională și cea personală, pentru ca obligațiile din organizație să nu-i pună în pericol relațiile personale.

Iată câteva dintre cele mai frecvente surse de eșec pentru un lider nou-angajat:

- neclarități în privința ariei de responsabilități a noii funcții;
- incapacitatea de a identifica persoanele care dețin diferite mize importante și, ca urmare, de a-și crea parteneriate esențiale pentru noua funcție;
- încetineala cu care învață ce are de făcut în noua muncă;
- incapacitatea de a se încadra în cultura organizațională existentă sau de a construi alta mai adecvată;
- divergențe interpersonale importante;
- incapacitatea de a realiza un echilibru între viața profesională și cea de familie;
- supraestimarea propriilor competențe profesionale și manageriale, în raport cu îndatoririle de pe noul post.

Un coaching făcut înainte de luarea în primire a noului post sau în perioada de început poate fi extrem de util în prevenirea sau atenuarea acestor eșecuri — care pot avea efecte dăunătoare asupra persoanei respective și pot aduce pagube organizației.

Coaching pentru partenerii de viață

În lumea corporațiilor, partenerii și copiii membrilor conducerii sunt nevoiți adesea să-i urmeze pe aceștia ori de câte ori sunt mutați în alte locuri, ceea ce implică schimbări majore — mutarea de la o organizație la alta sau dintr-o zonă geografică în alta. În asemenea momente de tranziție, partenerul se poate simți izolat, neliniștit, lipsit de sprijin. Un coach pentru carieră poate lucra cu persoana respectivă pentru a înlătura o parte din sursele de stres. Câteva dintre domeniile specifice de coaching sunt:

- asigurarea sprijinului emoțional în faza de adaptare;
- îndrumarea persoanei respective pentru a accesa resursele locale și familiarizarea cu acestea;
- participarea la o rețea de contacte;
- înțelegerea valorilor culturale locale.

Coachingul pentru diferite faze ale carierei

Alegerea primului loc de muncă

În general, când ne alegem inițial cariera, urmărim un loc o poziție care să ne satisfacă atât necesitățile financiare, cât și obiectivele și ambițiile personale și profesionale. Coachingul pentru carieră ne poate ajuta să ne identificăm interesele și aptitudinile personale și ne poate călăuzi în procesul de clarificare a unui sistem de valori personale și a țelului în viață. Prin acest tip de coaching ne putem descoperi punctele forte, atuurile de care dispunem, ca și oportunitățile de carieră în care ne putem afirma talentul.

Un coach pentru carieră le poate oferi celor aflați în căutarea primului loc de muncă asistență în următoarele direcții:

- Asumarea unui angajament față de o anumită ocupație care să permită o viață echilibrată și în care individul să se poată manifesta așa cum este cu adevărat. Coachul îl poate ajuta să determine ce poate oferi celor din jur și unde anume dorește să-și utilizeze capacitatea de care dispune. Acest lucru poate implica inclusiv recomandarea de a nu da prea multă importanță titlurilor funcțiilor sau poate însemna pregătirea pentru cariere care nu există încă.
- Analiza trăsăturilor de personalitate și a temperamentului individului și căutarea celei mai bune variante de job, care să-i asigure cea mai bună compatibilitate cu viitoarea ocupație. Studiile arată că ocupațiile în care trebuie să fii altceva decât ești, să porți o mască, produc stres și, până la urmă, sunt lipsite de satisfacții. Analiza îi permite cuiva care este în căutarea primei slujbe să-și descopere interesele și aptitudinile vizibile sau latente, să-și recunoască stilul personal.

Există mai multe instrumente de evaluare care pot fi folosite pentru deslușirea potențialităților și posibilităților unei persoane. Iată câteva: chestionarul numit *Self Directed Search*

(SDS), prin care sunt identificate domeniile de interes, abilitățile și aptitudinile, permițând focalizarea asupra anumitor ocupații sau meserii ce urmează a fi explorate; chestionarul *Strong Interest Inventory* (SII), care se referă la preocupările și activitățile din timpul liber; chestionarul *Jackson Vocational Interest Survey*, care examinează preferințele legate de mediul de lucru și importanța rolului îndeplinit la locul de muncă; chestionarul Myers-Briggs asupra temperamentului (*Myers-Briggs Temperament Inventory* - MBTI), care este folosit pe scară largă în coachingul de carieră, pentru a determina tipul de personalitate și stilul individual, acestea influențând activități de lucru precum procesele decizionale, de comunicare și învățare; profilul *DISC*, cel care furnizează profilul de personalitate și analiza comportamentului.

- Coachul își poate asuma rolul de resursă, îndrumându-l pe client spre biblioteci sau diverse organizații, Internet, angajări temporare și/sau voluntariat. În cadrul unei intervenții de coaching, pot fi dezvoltate și îmbunătățite o serie de abilități legate de scrierea unui CV, dobândirea unei imagini șlefuite și adoptarea unei atitudini încrezătoare în cadrul unui interviu.

Coaching pentru schimbările de la mijlocul carierei

În zilele noastre, deciziile privind cariera nu sunt definitive. Unii autori estimează că avem parte de patru sau cinci schimbări de carieră de-a lungul vieții. Schimbarea carierei este considerată tot mai mult o caracteristică standard a dezvoltării și progresului omului, și mai puțin o consecință a unei alegeri greșite.

Un coach poate sprijini o persoană aflată într-o situație de schimbare a carierei într-unul din următoarele aspecte:

- Creșterea curajului de a face schimbări și de a-și asuma riscuri. Unii oameni se îndoiesc că ar fi îndeajuns de cura-

joși pentru a sări în necunoscut; se întreabă dacă nu cumva este prea târziu pentru o schimbare de direcție, sau dacă pot găsi într-adevăr în muncă semnificație și/sau satisfacție. Coachul analizează și încurajează tendința persoanei de a-și depăși limitele și de a întâmpina noile provocări cu entuziasm și perseverență.

- Dezvoltarea competențelor și aptitudinilor necesare pentru a putea deveni un contractor independent sau un "lucrător de portofoliu"¹.
- Schimbarea domeniului în care activează persoana respectivă. Un asemenea obiectiv presupune o intervenție de coaching pentru următoarele situații: căutarea și analizarea altor organizații sau ramuri industriale, formarea unei rețele de contacte, crearea unui grup de sprijin, discuții cu profesioniști care s-ar putea afla pe pozițiile actuale fără să fi parcurs sistemul tradițional de calificare.

Coachingul și pierderea locului de muncă

Elasticitatea unei cariere a fost definită ca abilitatea de a depăși momentul pierderii unei slujbe sau diverse alte obstacole. Pierderea unui loc de muncă poate provoca o traumă. Poate afecta în sens negativ sentimentul propriei valori, încrederea în sine, ceea ce poate împiedica succesul în căutarea unei noi slujbe.

Coachul pentru carieră trebuie să fie capabil:

- Să-l sprijine pe client să-și stăpânească, să-și înfrângă sentimente ca mâhnirea, furia sau rușinea. Coachul poate crea un mediu care să-i ofere siguranță, în care clientul să poată vorbi deschis despre propriile senzații și unde să poată căuta și dezvolta strategii care să-l ajute să facă față situației ivite.

¹ Termen pus în circulație de Charles Handy, însemnând persoană care deține un portofoliu de activități curente, unele plătite, altele voluntare, în cadrul sau în afara unei organizații, alese în funcție de interesele personale și de posibilități. (n. red.)

- Să discute despre așteptările, aspirațiile și relațiile care au un impact asupra situației din prezent a clientului.
- Să dirijeze o evaluare a aptitudinilor individuale și o trecere în revistă a istoriei carierei clientului, reliefând succesele și aptitudinile demonstrate în trecut.
- Să discute și să ofere îndrumare cu privire la posibilitățile de evoluție ulterioară a carierei, prin metode menite să determine înțelegerea noilor tendințe de pe piața muncii.
- Să-i recomande și să-i ofere clientului resursele necesare pentru a explora diverse variante de carieră.
- Să stabilească obiective și planuri de acțiune.
- Să ofere feedback și sprijin sistematic în timpul procesului de căutare a unui loc de muncă.

Coaching pentru momentul ieșirii la pensie

Apropierea momentului pensionării, fie la cerere, fie din cauza unor restructurări, poate produce schimbări marcante ale stilului de viață, necesitând considerabile ajustări emoționale. Coachii pentru carieră, fie ei din interiorul sau din exteriorul organizației, pot juca un rol foarte important în îndrumarea unei persoane de-a lungul acestei perioade de tranziție.

Unii oameni, în mod special cei care și-au investit întreaga viață în munca depusă, experimentează o serie de dificultăți atunci când se apropie momentul "părăsirii slujbei". Însăși noțiunea de pensionare este privită ca o anatemă. Unele persoane se pot confrunta cu o adevărată criză existențială, trăind sentimente de anxietate și chiar panică. Pe de altă parte, schimbarea și ieșirea la pensie se pot dovedi experiențe captivante, vesele, pentru că oferă noi posibilități, noi moduri de exprimare, noi provocări și oportunități.

Coachul poate lucra cu persoanele care urmează să se pensioneze sau cu cei aflați deja în pragul pensionării, urmărind câteva zone specifice:

- *Planificarea pentru schimbări pozitive* — renunțarea la vechile obiceiuri se poate dovedi foarte dificilă, dacă individul pare a se îndrepta către un mediu complet vid. Cei ce urmează să se pensioneze trebuie să-și reexamineze propriile valori, precum și scopul în viață, în lumina situației lor schimbate. O persoană a cărei identitate a fost determinată în cea mai mare parte de munca pe care a prestat-o va trebui să depună efort pentru a-și redefini propria imagine. Procesul poate aduce cu sine regrete și senzația dureroasă a unor pierderi, de aceea coachul trebuie să dea dovadă de răbdare și empatie pe parcursul acestei perioade dificile. Coachul trebuie să pună sub semnul întrebării conceptele și convingerile tradiționale ale persoanei respective, semnalându-le pe cele distorsionate sau învechite, care împiedică sau întârzie procesul de adaptare, de mers înainte în viață. De exemplu, unii oameni pot avea impresia că valoarea cuiva este echivalentă cu *productivitatea* acestuia, cu faptul că face parte din "forța de muncă".
- *Realitățile de natură financiară* — deși mulți dintre cei care urmează să se pensioneze apelează la serviciile unor consultanți financiari, un coach poate fi de ajutor chiar și în acest domeniu, cu intervenții care pot conține recomandări legate de investiții, modalități de adaptare la un nivel mai mic al venitului, eventual alegerea unei locuințe mai mici sau găsirea unor modalități de suplimentare a venitului.
- *Reacțiile din familie* — un element important al procesului de retragere din activitatea de la locul de muncă îl reprezintă modul în care are loc adaptarea la viața de acasă, reajustarea la așteptările membrilor familiei. Mulți oameni, în special bărbații, se consideră a fi întreținătorii și sprijinul principal al familiei. Este posibil ca unii dintre ei să fi neglijat anumite aspecte ale vieții de familie în favoarea unei cariere solicitante, dar și pline de satisfacții. La pensie, ei și-ar putea dori să fie reintegrați în familie: propriile nevoi

de intimitate și de afecțiune, de a aparține cuiva, chiar de putere, nemaifiind satisfăcute de locul de muncă.

- *Curgerea timpului* — deși ieșirea la pensie aduce o serie de beneficii, există unele persoane care simt povara trecerii timpului. Coachul poate lucra cu viitorul pensionar la schițarea unui program care să aibă în vedere o serie de activități plăcute, generatoare de satisfacție: activități de voluntariat sau muncă part-time, înscrierea în diverse asociații, cultivarea unui hobby, reluarea studiului anumitor subiecte pe care persoana respectivă le-a considerat interesante toată viața — studiu amânat din cauza solicitărilor de la locul de muncă. Coachingul în aceste direcții ar trebui să înceapă înainte de încetarea efectivă a activității la serviciu, pentru ca un eventual "șoc" emoțional asociat acelui moment să nu blocheze sau să întârzie implementarea unor strategii și planuri de acțiune.

Coaching pentru momentul ieșirii la pensie

G.S., un senior-manager în vârstă de 53 de ani, a lucrat mai bine de 20 de ani în aceeași companie. Trecând deja de perioada de vârf a carierei, el se apropie de o ieșire anticipată la pensie. Are senzația că, de-a lungul carierei, și-a neglijat familia (a doua soție și doi copii la vârsta adolescenței). În aceste momente, G.S. are nevoie de mai multă intimitate și vrea să se readapteze la rolul de soț și de părinte. Încercările sale anterioare în această direcție au fost primite de familie cu o oarecare lipsă de entuziasm. Rănit de această atitudine, el apelează la un coach care să-l ajute să se reintegreze în familie. Intervenția de coaching este axată pe concepțiile lui G.S. despre intimitate și pe redefinirea poziției lui, alta acum decât cea de "întreținător" al familiei. Ca rezultat, G.S. reușește să-și conștientizeze într-o mai mare măsură propriile așteptări, precum și căile de a le armoniza cu

ale familiei. Încercările sale anterioare fuseseră oarecum sufocante pentru cei din familie, deoarece nu apreciasse corect măsura independenței și a autonomiei instalate în lipsa lui. Împreună cu coachul, G.S. a ales un proiect de acțiune care cuprindea discuții cu cei din familie despre felul în care vedeau ei rolul pe care ar trebui să-l îndeplinească G.S. în continuare. De asemenea, au elaborat o serie de strategii care să-i permită lui G.S. să-și asume *treptat* o un rol mai vizibil și mai valoros ca membru al familiei, nu conducător al ei.

Bibliografie

- Adair, J. 1986, *Effective Teambuilding*, Pan, London.
- Adilman, A., Maxwell, J & Wilkinson, S. (eds.) 1994, *Core Lessons for Life Skills Programs*, Province of British Columbia Ministry of Skills, Training and Labour, pag. 172-3.
- Alder, H. 1995, *Think Like a Leader: 150 Top Business Leaders Show You How Their Minds Work*, Piatkus, London.
- Allen, S., Mehal, M., Palmateer, S. & Sluser, R. 1995, *The New Dynamics of Life Skills Coaching*, YWCA, Toronto.
- Andreas, S. & Faulkner, C. 1997, *NLP: The New Technology of Achievement*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Aram, E. 1998, "Virtual Teamworking Using Networking Techniques: An Investigation into its Impact on Organizational Dynamics", Symposium for the Psychoanalytic Study of Organizations.
- AREVO (Advocates for Remote Employment and the Virtual Office), 'What Are "Remote Employment" and the "Virtual Office"?', www.globaldialog.com/~morse/arevo.

- Argyris, C. 1991, 'Teaching Smart People How to Learn', *Harvard Business Review*, May/June, pag. 99-109.
- Arnold, J., Cooper, G. L. & Robertson, I. T. 1995, *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*, Second Edition, Pitman Publishing, London.
- Balkeman, A & Malleman, E. 1999, 'Some Barriers to the Development of Self Managing Teams', *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14, No. 2, pag. 134-39.
- Bandura, A. 1989, 'Human Agency in Social Cognition Theory', *American Psychologist*, Vol. 44, pag. 1175-84.
- Bardwick, J. 1986, *The Plateauing Trap*, AMACOM, New York.
- Belf, T. 1995, 'In the Beginning...On Purpose', *Being in Action: The Professional and Personal Coaching Association Journal*, Summer, Vol. 4, pag.1.
- Belf, T. E. 1996, *Facilitating Life Purpose. A Manual for Coaches*, Success Unlimited Network, pag. 6-7, 9.
- Birkel, J.D. & Miller, S. J. 1997, *Career Bounce Back: The Professionals in Transition Guide to Recovery and Reemployment (Professionals in Transition)*, AMACOM, New York.
- Boak, G.B. & Thompson, D. 1998, *Mental Models for Managers: Frameworks for Practical Thinking*, Century Business, London.
- Bolles, R. N. 1999, *What Color is Your Parachute? A Practical Manual for Job-Hunters and Career-Changers*, Ten Speed Press, CA.
- Bolton, R. 1997, *People Skills: How to Assert Yourself, Listen to Others, and Resolve Conflicts*, Simon & Schuster, Sydney.
- Bridges, W. 1991, 'Change as Beginnings', *Organizations in Transition*, Winter, Vol. 4, No. 1.
- Brotman, L. E., Liberi, W.P & Wasylyshyn, K. M. 1998, 'Executive Coaching: The Need for Standards of Competence', *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 50, No. 1, pag. 40-6.
- Brown, L. D. 1983, *Managing Conflict at Organizational Interfaces*, Addison Wesley, Reading, Mass.
- Burns, R. B. 1997, *Psychology for Effective Managers: Understanding and Managing Human Behavior in the Workplace*, Business and Professional Publishing, Australia.
- Burnside, R. M. & Guthrie, V. A. 1992, *Training for Action: A New Approach to Executive Development*, Center for Creative Leadership, Greensborough, NC.
- Butler, R. J. 1996, *Sports Psychology in Action*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Butler, T. & Waldroop, J. 1999, 'Is Your Job Your Calling (Extended Interview)', *Fast Company*, Vol. 13, pag. 108.
- Caldwell, B. J. & Carter, E. M. A. 1993, *The Return of the Manager: Strategies for Workplace Learning*, The Falmer Press, London, pag. 205.
- Carlopio, J., Andrewartha, G. & Armstrong, H. 1997, *Developing Management Skills in Australia*, Addison Wesley Longman, Sydney, pag. 463-4.
- Carroll, M. 1996, *Workplace Counselling*, Sage Publications, London.
- Cherney, E. 1999, 'Women Who Work Are Less Depressed', *Women in Management*, June/July, Vol. 9, No. 4, pag. 1-2.
- Church, A. H. 1997, 'Managerial Self-Awareness in High-Performing Individuals in Organizations', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 2, pag. 281-92.
- Clemmer, J. 1999, 'Blocks to Customer Focus', www.clemmer.net./htm.
- Coffey, R. E., Cook, C. W. & Hunsaker, P. L. 1994, *Management and Organizational Behavior*, Austin Press/Irwin, Burr Ridge, ILL.
- Coleman, D. 1998, 'Working with Tough-Minded Executives: A Coach's Lessons Learned', in *Proceedings of the 1998 Leadership Conference, The Art and Practice of Coaching Leaders*, UMUC: National Leadership Institute, pag. 291.
- Comfort, M. 1997, *Portfolio People: How to create a Workstyle As Individual As You Are*, Century Business Books, UK.
- Cooper, R. & Sawaf, A. 1997, *Executive EQ: Emotional Intelligence in Business*, Orion Business Books, London, pag. xii.
- Corey, G. 1997, *Theory and Practice of Counseling and Psychotherapy*, Fourth Edition, Brooks/Cole Publishing Company, CA.
- Covey, S. R. 1998, *The Seven Habits of Highly Effective People*, The Business Press, Melbourne.
- Crane Consulting, 'High Performance Team Building', www.crane-consulting.com/teams.htm.
- Cziekzentmihalyi, M. 1990, *Flow*, Harper Perennial.
- Dalton, M. A. 1998, *Becoming a more versatile learner*, Greensborough, NC: Center for Creative Leadership.
- De Groot, R. 1999, 'The 12 Models of Selling', www.saleshelp.com/GuestEntrance/Newsletters.htm.

- Divine, L. & Flaherty, J. 1998, 'Coaching Essential Competencies For Leaders', in Proceedings of the 1998 Leadership Conference, The Art and Practice of Coaching Leaders, UMUC: National Leadership Institute, pag. 95-104.
- Dwyer, J. 1997, *The Business Communication Handbook*, Fourth Edition, Prentice Hall, Sydney.
- Eales-White, R. 1995, *Building Your Team*, The Sunday Times Business Skills Series, Kogan Page, London.
- Ekman, P. & Friesen, W. V. 1971, 'Constants Across Cultures in the Face and Emotion', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 17, pag. 124-9.
- Erikson, E. 1992, *The Life Cycle Completed*, Norton, New York.
- Ernst, R. L. 1999, *Real Time Coaching: How to Make the Minute by Minute Decisions that Unleash the Power in Your People*, Leadership Horizons, LLC, Carmel, IN, pag. 3.
- Farber, B. J. & Wycoff, J. 1992, *Breaththrough Selling*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Ferguson, Adele, 1999, 'A World of Shifting Goal Posts', *Management Today*, January/February, pag. 14-19.
- Fernandez, E., Clark, T. S. & Rudick-Davis, D. 1998, 'A Frame for Conceptualization and Assessment of Affective Disturbance in Pain', in A. R. Block, E. F. Kremer & E. Fernandez (eds), *Handbook of Pain Syndromes: Biopsychosocial Approaches*, Erlbaum, Mahwah, NJ, pag. 123-47.
- Filipczak, B. 1998, 'The Executive Coach: Helper or Healer', *Training*, March, pag. 30.
- Fishman, C. 1999, 'Change', <http://orionlearning.com/Change.htm>.
- Flaherty, J. 1998, *Coaching: Evoking Excellence in Others*, Butterworth, Woburn, MA.
- Folkman, J. 1998, *Making Feedback Work: Turning Feedback From Employee Surveys into Change*, Executive Excellence Publishing, Provo, UT, pag. 9.
- Fontana, D. 1985, 'Learning and Teaching', in C. L. Cooper & P. Makin (eds.), *Psychology and Managers*, BPS & Macmillan, London.
- Foster, B. & Seeker, K. R. 1997, *Coaching for Peak Employee Performance: A Practical Guide to Supporting Employee Development*, Richard Chang Associates, Irvine, CA, pag. 18.
- Friend, F. 1999, *Coaching at the Executive Level (How to Coach the Coach)*, Center for Coaching and Mentoring, www.coachingandmentoring.com/Articles/ExecutiveCoaching/htm.
- Friend, F. 1999, 'The "outside" Coach: Developing a Personal-Professional Relationship', www.thecoach.com/Articles/outside-coach/htm.
- Fritz, S., Brown, F. W., Lunde, J. P. & Banset, E. A. 1999, *Interpersonal Skills For Leadership*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pag. 120-7.
- Gallway, W. T. 1974, *The Inner Game of Tennis*, Random House, New York.
- Gilley, J. W. & Boughton, N. W. 1996, *Stop Managing, Start Coaching!: How Performance Coaching Can Enhance Commitment and Improve Productivity*, Irwin Professional Publishing, Chicago, pag. 187-204.
- Goldstein, I. L. 1993, *Training in Organizations*, Third Edition, Brooks/Cole, Monterey, CA, pag. 115.
- Goleman, D. 1996, *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More than IQ*, Bloomsbury, London.
- Gollan, P. 1998, 'I'm ok, You're ok, the Company's ok: Only People Can Excel', *Management Today*, June, pag. 6.
- Hargrove, R. 1995, *Masterful Coaching: Extraordinary Results by Impacting People and the Way They Think and Work Together*, Jossey-Bass Pfeiffer, San Francisco.
- Harrison, R. P. & Dunnells, N. P. 1998, 'The Newly Appointed Leader Dilemma' in Proceedings of the 1998 Leadership Conference, The Art and Practice of Coaching Leaders, UMUC: National Leadership Institute, pag. 249-57.
- Harvey, E. H. 1998, 'A Holistic Approach to Coaching', in Proceedings of the 1998 Leadership Conference, The Art and Practice of Coaching Leaders, UMUC: National Leadership Institute, pag. 229-35.
- Heifets, R. A. & Laurie, D. L. 1997, 'Leaders Don't Need to Know All the Answers. They Do Need to Ask the Right Questions', *Harvard Business Review*, January/February, pag. 124-34.
- Hill, J. 1997, *Managing Performance: Goals, Feedback, Coaching, Recognition*, Gower Publishing Limited, Aldershot, UK.

- Honey, P. & Mumford, A. 1987, *A Manual of Learning Styles*, P. Honey Publications, Maidenhead, UK.
- Horsburgh, L. 1998, 'Coping with Stress', *TELCALL*, Vol. 2, No. 9.
- Howatt, W. A. 1999, 'Peak Performance Coaching for Business and Personal Success: Can You Afford Not to be a Peak Performer?', www.hindlecanada.com/peak/peakmain.htm.
- Huber, G. 1991, 'Organizational Learning: The Contributing Processes and Literature', *Organizational Science*, Vol. 2, pag. 88-115.
- Hurley, K. V. & Dobson, T. E. 1991, *What's My Type? Using the Enneagram System of Nine Personality Types to Discover Your Best Self*, Harper Collins, San Francisco.
- Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D. E. 1998, 'Communication and Trust in Global Virtual Teams', *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 3, No. 4.
- Judge, W. Q. & Cowell, J. 1997, 'The Brave New World of Executive Coaching', *Business Horizons*, July/August, pag. 71-7.
- Kamp, D. 1997, *Sharpen Your Team Skills in People Skills*, The McGraw-Hill Companies, London, pag. 56-63.
- Kander, R. E. 1998, *An Introduction to Business Coaching*, Work Resources Inc.
- Kastenbaum, P. 1999, 'The inner search for greatness', www.eds.com/about_eds/homepage/home_page_inner-search.shtml.
- Katzenbach, J. R. 1998, *Teams at the Top: Unleashing the Potential of Both Teams and Individual Leaders*, Harvard Business School Press, Boston.
- Katzenbach, J. R. 1997, 'The Myth of the Top Management Team', *Harvard Business Review*, November/December, pag. 83-91.
- Kidder, P. 1998, 'Coaching Experientially: Using Life Content to Produce Excellence', in *Proceedings 1998 Leadership Conference, The Art and Practice of Coaching Leaders*, UMUC: National leadership Institute, pag. 105-13.
- Kiel, F., Rimmer, E., Williams, K. & Doyle, M. 1996, 'Coaching at the Top', *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 48, No. 2, pag. 68.
- Kilburg, R. 1996, 'Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching', *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 48, No. 2, pag. 134-44.
- Kiser, A. G. 1998, *Masterful Facilitation: Becoming a Catalyst for Meaningful Change*, AMACOM, New York.
- Knight, S. 1995, *NLP at Work: The Difference That Makes a Difference in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Knowles, M. 1980, *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*, Revised Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Knudsen, M. J. & Kandola, B. 1998, 'Maximising Coaching Effectiveness at Digital: The Strategic Use and Implementation', in *Proceedings of the Coaching and Mentoring Conference*, Amsterdam, pag. 464-524.
- Kolb, D. 1984, *Experiential Learning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Koonce, R. 1994, *Career Power: 12 Winning Habits to Get You From Where You Are to Where You Want to Be*, AMACOM, New York.
- Kraut, R., Steinfield, C., Chan, A., Butler, B. & Hoag, A. 1998, 'Coordination and Virtualization: The Role of Electronic Networks and Personal Relationships', *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 3, No. 4.
- Landsberg, M. 1997, *The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring and Developing Those Around You*, Harper Collins Business, London.
- Landsberg, M. 1998, 'How to Design and Develop a World-Class Coaching Programme', in the *Proceedings of the Coaching and Mentoring Conference*, Amsterdam, pag. 137.
- Lauderbaugh, J. J. 1999, 'Coaching and Developing Call Center Staff', www.jjlauderbaugh.com/Articles/callcenter.html.
- Leider, R. J. 1994, *Life Skills: Taking Charge of Your Personal and Professional Growth*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- LeKander, R. 1999, *An Introduction to Business Coaching*, WorkGroup Resources, Inc.
- Levinson, H. 1975, *Executive Stress: Learn to Overcome the Pressures of Corporate Life*, A Mentor Book: New American Library, New York, pag. 44.
- Levinson, H. 1996, 'Executive Coaching', *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 48, No. 2, pag. 116.
- Lewis, G. 1996, *The Mentoring Manager: Strategies for Fostering Talent and Spreading Knowledge*, Pitman Publishing, London.

- Leyland, P. & Rosinki, P. 1998, 'Coaching Teams for High Performance at Baxter-Renal', Proceedings of the Coaching and Mentoring Conference, Amsterdam.
- Littrell, J. H. 1998, *Brief Counseling in Action*, W.W. Norton & Co, New York.
- Locke, E. A. 1991, 'Problems with Goal-Setting Research in Sport – and Their Solution', *Journal of Sport and Exercise Psychology*, Vol. 13, pag. 311-16.
- London, M. & Smithers, J. W. 1995, 'Can Multi-Source Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, and Performance-Related Outcomes? Theory-Based Applications and Directions for Research', Special Issue: Theory and Literature, *Personnel Psychology*, Vol. 48, No. 4, pag. 803-39.
- Lowe, P. 1995, *Coaching and Counselling Skills*, McGraw-Hill, London.
- Maddux, R. 1992, *Team Building: An Exercise in Leadership*, Revised Edition, Crisp Publications, CA, pag. 5.
- Magrid, R. Y. & Codkind, L. 1995, *Work and Personal Life: Managing the Issues*, Crisp Publications, CA, pag. 72-3.
- Majchrzak, A. & Wang, Q. 1996, 'Breaking the Functional Minset in Process Organisations', *Harvard Business Review*, September/October, pag. 90-6.
- Marchese, T. 1998, 'The New Conversations about Learning: Insights from Neuroscience and Anthropology, Cognitive Science and Work-Place Studies', *The Adult Learner* (on-line journal), available at http://www.newhorizons.org/lrnbus_marchese.html.
- Martens, R. 1987, *Coach's Guide to Sport psychology*, Human Kinetics, Champaign, ILL.
- Martin, I. 1996, *From Couch to Corporation: Becoming a Successful Corporate Therapist*, John Wiley & Sons, New York.
- McGregor, D. 1960, *The Human Side of the Enterprise*, McGraw-Hill, London.
- Mill, C. R. 1976, 'Feedback: The Art of Giving and Receiving Help', in L. Porter & C. R. Mill (eds.), *The Reading Book for Human Relations Training*, NTL Institute for Applied Behavioral Science, Bethel, ME, pag. 18-19.
- Mills, H. 1996, *The Mental Edge: Unlocking the Secrets of Inner Selling*, Simon & Schuster, Sydney.

- Mobley, S. A., Gravenstein, K., Isaacson, S., Perrelli, C. & Salmon, G. L. 1998, 'Coaching as Part of an Organisation Development', in Proceedings of the 1998 Leadership Conference, The Art and Practice of Coaching Leaders, UMUC: National Leadership Institute.
- Neideffer, R. M. 1992, *Psyched to Win: How to Master Mental Skills to Improve Your Physical Performance*, Human Kinetics, Champaign, ILL.
- Nelson-Jones, R. 1992, *Lifeskills: A Textbook of Practical Counselling and Helping Skills*, Holt, Rhinehart & Winston, Sydney.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J. & Gould, J. M. 1999, 'Understanding Organizations as Learning Systems', http://learning.mit.edu/res/wp/learning_sys.html.
- Nilson, C. 1999, *The Performance Consulting Toolbook*, McGraw-Hill, New York, pag. 187.
- Olalla, J. 1998, 'The Mind, Body, and Spirit of Coaching', in Proceedings of the 1998 Leadership Conference, The Art and Practice of Coaching Leaders, UMUC: National Leadership Institute, pag. 19-36.
- Olivero, G., Bane, K. D. & Kopelman, R. E. 1997, 'Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency', *Public Personnel Management*, Vol. 26, No. 4, pag. 461-9.
- Open-Book Management, 'Coaching for Success', www.obm.com/index.htm.
- Orlick, T. 1998, *Psyching for Sport*, Human Kinetics, Champaign, ILL.
- Orlick, T. 1998, *Embracing Your Potential: Steps to Self-Discovery, Balance, and Success in Sports, Work and Life*, Human Kinetics, Champaign, ILL.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. 1994, *A Manager's Guide to Self-Development*, Third Edition, The McGraw-Hill Companies, London, pag. 244.
- Petersen, D. B. 1996, 'Executive Coaching at Work: The Art of One-On-One Change', *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 48, No. 2, pag. 78-86.
- Peterson, D. B. & Hicks, M. D. 1998, 'Professional Coaching: State of the Art, State of the Practice', in Proceedings of the 1998 Leadership Conference, The Art and Practice of Coaching Leaders, UMUC: National Leadership Institute, pag. 37-46.

- Pfeiffer, J. 1998, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston.
- Richardson, L. 1996, 'Sales Coaching', www.businesssavvy.com.html; www.Saleshelp.com/guests.3htm.
- Robbins, S. P. & Hunsaker, P. L. 1996, *Training in Interpersonal Skills: Tips for Managing People at Work*, Second Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Rockport Institute, 'How to Choose Your Career for a Lifetime of Satisfaction and Success', www.rockportinstitute.com/brochure.html.
- Rolfe-Flett, A. 1996, *Tailor Made Mentoring for Organisations*, Synergetic Management Pty Ltd, Australia, pag. 3.
- Root, B. 1999, 'The Hidden Organisation: The Failings of Hierarchical Management in The Information Age', <http://orionlearning.com/hiddenorg.html>.
- Saporito, T. J. 1996, 'Business-Linked Executive Development: Coaching Senior Executives', *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 48, No. 2, pag. 96-103.
- Shea, G. 1997, *Mentoring: A Practical Guide*, Crisp Publications, Australia, pag. 9.
- Skiffington, S. & Zeus, P. 1998, 'Time of Transition Looms as Managers Become Leaders', *HR Monthly*, October, pag. 45-6.
- Skiffington, S. & Zeus, P. 1999, 'Cultivating the Learning Organization Through Coaching', *Management Today*, March, pag. 40, <http://www.coachinglogic.com>.
- Skliros, S. 1999, 'Achieving Peak Performance', *TELCALL*, Vol. 3, No. 5, pag. 31.
- Smart, B. D. 1999, *Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching and Keeping the Best People*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Smith, D. K. & Katzenbach, J. R. 1993, *The Wisdom of Teams*, Boston Business School Press.
- Snyder, A. 1995, 'Executive Coaching: The New Solution', *Management Review*, March, pag. 29-30.
- Sperry, L. 1996, *Corporate Therapy and Consulting*, Brunner/Mazel, New York.
- Staples, D. S., Hulland, J. S. & Higgins, C. A. 1998, 'A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations', *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 3, No. 4.
- Stimson, N. 1995, *Coaching Your Employees*, Kogan Page, London, pag. 78.
- Stone, F. M. 1999, *Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose the Right Technique to Boost Employee Performance*, AMACOM, New York.
- Stowell, S. J. & Starcevich, M. M. 1998, *The Coach: Creating Partnerships for a Competitive Edge*, Centre for Management and Organization Effectiveness, Utah, pag. 46-9.
- Strassmann, P. A. 1994, 'How We Evaluated Productivity', *Computerworld*, Premier 100 Issue, September, pag. 45.
- Stroul, N. A. & O'Brien, M. 1998, 'Coaching: The Provocative Question' in Proceedings of the 1998 Leadership Conference, The Art and Practice of Coaching Leaders, UMUC: National Leadership Institute, pag. 141-5.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. 1990, 'Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation', *Academy of Management Review*, Vol. 15, pag. 666-81.
- Thompson, P. & McHugh, D. 1995, *Work Organizations: A Critical Introduction*, Second Edition, Macmillan Business, London.
- Tice, L. & Quick, J. 1997, *Personal Coaching For Results: How to Mentor and Inspire Others to Amazing Growth*, The Nelson Publishers, Nashville.
- Tobias, L. L. 1996, 'Coaching Executives', *Consulting Psychology Journal, Practice and Research*, Vol. 48, No. 2, pag. 87-95.
- Uren, D. 1999, 'Smart Thinkers Bring Passion to Power Roles', *The Weekend Australian*, 9-10 October, pag. 50.
- Verespi, M. A. 1990, 'Yea, Teams? Not Always', *Industry Week*, 18 June, pag. 103-5.
- Walker, J. W. 1992, *Human Resource Strategy*, McGraw-Hill, pag. 211.
- Walker, L. & Breeze, C. 1998, 'Coaching for Increased Business Performance', In Proceedings of the Coaching and Mentoring Conference, Amsterdam, pag. 249-68.
- Walther, J. B. 1997, 'Group and Interpersonal Effects in International Computer-Mediated Collaboration', *Human Communication Research*, Vol. 23, No. 3, pag. 342-69.
- Whitmore, J. 1998, *Coaching for Performance*, Second Edition, Nicholas Brealey Publishing, London, pag. 46.

- Whitworth, L., Kimsey-House, H. & Sandahl, P. 1998, *Co-Active Coaching: New Skills For Coaching People Toward Success in Work and Life*, Davies-Black Publishing, CA, pag. 110.
- William Bridges & Associates 1998, 'Why Change Management isn't Enough', *Newsletter*, Fall, Vol. 9, No. 4.
- Williams, H. 1996, *The Essence of Managing Groups and Teams*, Prentice Hall, London.
- Witherspoon, R. & White, R. P. 1998, 'Four Essential Ways to Coach Executives: A Progress Report and Reflections on Our Practice', in *Proceedings of the 1998 Leadership Conference, The Art and Practice of Coaching Leaders*, UMUC: National Leadership Institute, pag. 219-20.
- WorkGroup Resources, Inc, 'The WorkGroup Method: A New Paradigm for Organisational Effectiveness, www.business-coaching.com/Method.htm.
- Wycoff, J. 1991, *Mindmapping: Your Personal Guide to Exploring Creativity and Problem-Solving*, Berkley Books, New York.
- Wylie, P. & Grothe, M. 1993, *Dealing with Difficult Colleagues: How to Improve Troubled Business Relationships*, Piatkus, London, pag. 158.
- Young, P. 1996, 'The Coaching Paradigm: Developing the Next Generation of Managers', *The Practising Manager*, October, pag. 50.
- Zemke, R. & Andreson, K. 1997, *Coaching Knock Your Socks Off Service*, AMACOM, New York.
- Zeus, P. 1999, 'Coaching in the New Century', *Coaching News*, Vol. 2, No. 7, <http://www.ozcallcentres.com>.

Index

- Adler, Alfred, 232
- aliniere organizațională, 150, 152
- analiza SWOT, 72, 75
- analiza tranzacțională, 16
- andragogia, 266
- aptitudini de comunicare, 76-79, 247
- Argyris, C., 270-271
- arta de a asculta, 247-250
- arta de a pune întrebări, 247, 257
- autocunoașterea, 77, 91, 108
- Bandura, Albert, 262
- Bardwick, John, 180
- bariere în calea ascultării, 250
- Belf, T., 224
- Business Week, 139
- calitățile personale ale unui coach, 36, 82
- capital cognitiv, 63
- capital social, 63
- caracteristicile adultului, 267
- caracterul schimbării, 285-286
- centru de apel, 307-325
- chestionarul
- aptitudinilor de leadership, 123
 - ID, 123
 - Jackson Vocational Interest Survey, 352
 - Myers-Briggs, 113, 122, 206, 352
 - RHETI, 123
 - Self Directed Search, 352
 - Strong Interest Inventory, 352

- climat de dezvoltare și învățare, 157
- coaching
 - de afaceri, 6, 8, 11, 53-58, 60-71, 75, 80-84, 222, 242
 - de echipă, 187-188, 190-212
 - de leadership, 118, 123-124
 - extern, 180
 - intern, 178
 - în centrele de apel, 307-309
 - în vânzări, 327-329
 - obiective de..., 221, 232
 - pe baza agendei managerului, 14, 99
 - pentru carieră, 145, 178, 180-186, 319, 341, 346
 - pentru dezvoltare, 14, 97-98
 - pentru formarea unor aptitudini, 94
 - pentru îmbunătățirea performanței, 14, 96
 - pentru manageri, 6, 8, 13-17, 29, 91-95, 108-111, 126, 135-139, 141, 144, 242
 - pentru partenerii de viață, 350
 - rezistența la..., 285, 293
- rolul valorilor în ..., 34
- coachingul
 - ca schimbare, 285
 - deprinderilor de viață, 6-11, 31, 46, 234, 241, 243
 - și învățarea, 261-263
- țelul și ..., 221, 222
- valorile și ..., 221, 225
- viziunea și ..., 221, 229
- competența emoțională, 79
- competențe interpersonale, 81
- comunicarea non-verbală, 247, 255
- consilierea la locul de muncă, 20
- consultanța în management, 23
- contra-transferul, 249
- convenția de coaching, 135
- convingeri autorestrictive, 136, 285, 299, 303
- criterii de performanță, 318
- cultura coachingului, 95, 128, 145, 150, 310
- cultura învățării, 280
- cunoaștere, 36, 50
- curba învățării, 269
- Czikzentmichalyi, Michaly, 334
- declarație de viziune, 230-231
- delegarea, 169, 176
- derapaje în cariera managerială, 348
- derapajul managerilor, 91, 100
- disciplina, 43
- echilibrul dintre muncă și viața personală, 141

- echipe virtuale, 187, 213-215
- emoțiile și învățarea, 261, 269
- Erikson, Erik, 179, 234
- etapele formării echipei, 187, 193
- evaluarea, 92, 98, 110-116
- evaluarea coachului, 49
- Farber, B.J., 229
- filozofia Zen, 334
- FIRO-B, 114, 206
- formularea obiectivelor, 221-224
- Global Business Coaching Resource Network, 55
- Goleman, Daniel, 119
- Hargrove, R., 205, 238
- Harvard Review, 103
- Hill, J. 161
- Honey, P., 273
- incrementalismul logic, 71
- indicele Milton pentru stilurile de personalitate, 114
- intervenții tipice de coaching, 117
- interviu structurat, 115
- istoricul coachingului, 3, 5
- învățarea, 261-283
 - experiențială, 270-271
 - obstacole în calea..., 261, 268
 - organizațională, 282
 - și organizațiile, 261, 277
- Katzenbach, J.R., 189, 200
- Kilburg, R., 17, 93
- Knowles, Malcolm, 266
- Kolb, David 270-273
- leadership
 - transformațional, 121
 - tranzacțional, 120-121
 - non-tranzacțional (laissez-faire), 121
- LeKander, R., 63
- Levinson, H. 17
- liderul de echipă, 307, 321-324
- Littrell, J.H., 237
- locus de control, 289
- Maddux, R., 188
- managementul conflictului, 173
- managementul timpului și stresului, 169-170
- manageri sau lideri, 119
- managerul-coach, 145-148, 153-179
 - de vânzări, 327, 337
- Maslow, Abraham, 36, 225
- MBTI, 328
- McGregor, D. 120

- mediu propice învățării, 169
- mentoring, 4, 25-29
- metoda 16PF, 114
- modele de învățare, 261, 265, 270
- modelul
 - de coaching pentru manageri, 149
 - de comunicare de coaching, 260
 - lingvistic al satisfacției clientului, 69
- Mumford, A., 273
- negocierea și coachingul, 53, 75
- Nietzsche, E. 299
- Pavlov, I. 262
- plan de acțiune, 221-222, 240-244
- planificarea strategică, 53, 70-75, 81
- principiile învățării la vârsta adultă, 261-266
- profilul
 - de leadership, 85
 - de personalitate, 85
 - DISC, 114, 328, 352
- programarea neurolingvistică, 16, 227, 254
- psihologia sportivă, 6, 7
- psihoterapie, 15-19
- reacții la schimbare, 292
- rețele de coachi, 129
- Rogers, Carl, 36
- Rolfe-Flett, A., 26
- rolul coachului în cadrul schimbării, 285, 291
- rolul de comunicator al coachului, 247, 248
- Salinger, Harriet, 32
- sarcina generativității, 179
- satisfacția clientului, 53, 67-68
- schimbare transformățională, 108
- schimbări în carieră, 341, 342
- Shea, G. 26
- Skinner, B.E., 262
- Smart, B.D., 348
- Smith, D.K., 189
- stilul
 - cognitiv, 86-88
 - de comunicare, 87-88
 - de învățare, 261-273
- stresul
 - cauzat de anticiparea unor situații viitoare, 172
 - cauzat de interacțiuni, 171
 - cauzat de situație, 172

- cauzat de timp, 170
- la locul de muncă, 316
- teama de succes, 290
- teoria X, Y, 120
- terapia constructivistă, 16
- terapia prin focalizarea pe soluție, 16
- terapia psihodinamică, 17
- testul Wonderlic, 114
- tipuri de întrebări, 257
- tipuri de leadership, 120
- toleranța față de ambiguitate, 289
- training, 21-25
- transfer, 249
- Tregoe, Kepner 70
- Wittgenstein, L., 286
- Wycoff, J., 229
- zona de flux, 270, 327, 333-335